الجماهيرية العربية الليبية
الشعبية الاشتراكية العظمى

المعهد القومى للإدارة

ديمقراطية الإدارة

الطريق من المشاركة إلى الإدارة الذاتية

الدكتور / أبوبكر مصطفى بعيرة

من منشورات المعهد القومي للإدارة

1988م

بسم الله الرحمن الرحيم

شهدت الإدارة في الجماهيرية تحولات جذرية وحيوية . على مختلف الأصعدة خلال السنوات الماضية ، ومحاولة من المعهد القومى للادارة في نشر الوعي الإدارى بين الجماهير وإثراء المكتبة العربية ، فقد أخذ على عاتقه نشر سلسلة من الكتب المتخصصة متضمنة دراسات وبحوثاً في مختلف المجالات الإدارية والمالية والاقتصادية .

وأول هذه السلسلة هذا الكتاب : «ديمقراطية الإدارة» الذى ألفه الدكتور أبو بكر بعيرة بأسلوب علمي شائق بعيد عن التكلف والتعقيد . يتناسب مع قدرات القارىء العادى . مع الوفاء بالمقصود ولا يستغنى عنه القارىء المتخصص . حيث بذل مؤلفه جهداً مضنياً في لم شتاته وتسهيل صعابه . حتى جاء في صورة متكاملة تعطى عباراته الموجزة المعنى الكبير في أقل لفظ ..

وإذ نقدم للقراء الكرام هذا الكتاب القيم نشكر للدكتور أبو بكر على هذه المساهمة الطيبة . ونرجو منه ومن غيره تزويدنا بكتب أخرى نواصل بها نشر هذه السلسلة ..

« قسم الاعلام والنشر »
المعهد القومي للادارة

الفصل الأول

مدخل عام لأنظمة المشاركة والملكية في الإدارة

مقدمة :

لقد بدأت تسود دول العالم اليوم – حتى تلك التى نمت أنظمتها الإدارية في ظل الفكر الرأسمالى البحت – موجة من الاتجاه نحو ديمقراطية أكثر في الإدارة وفي الكيفية التى يعمل بها الناس مع بعضهم البعض . خاصة ان أنظمة الإدارة التقليدية قد بدأت تظهر عجزاً ملحوظاً في معالجة بعض القضايا الأساسية التى بدأ العالم الرأسمالى يعاني منها بشكل واضح مثل انخفاض الانتاجية . وتدني جودة السلع والخدمات المنتجة .. وغير ذلك من القضايا الاجتماعية والنفسية .

وقد كثرت المسميات التى تطلق على هذا الاتجاه الجديد في الإدارة : من حلقات الجودة (١) ، التى تستخدم بشكل واسع في المنظمات اليابانية . والتى يلتقى فيها العاملون دورياً لحل مشاكل الانتاج ، واقتراح طرق أفضل لانجاز الأعمال . إلى نوعية بيئة العمل (٢) إلى نظام الإدارة المفتوحة (٣) . إلى الإدارة بطريق المشاركة (٤) ، إلى التسيير الذاتي أو الإدارة الذاتية (٥) .

ولكن مهما اختلفت هذه المسميات فإن القاسم المشترك الذى يجمع بينها كلها هو انها تهدف إلى اعطاء المزيد من الاهتمام والمسؤلية للعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم ، وإلى خلق نوع من الرقابة الذاتية لديهم نتيجة اشتراكهم في العملية الإدارية ، وهذا يمثل ابتعاداً واضحاً عن الفلسفة الإدارية التى سادت فيما سبق في المجتمعات الصناعية والتى كانت تركز على الفصل الواضح بين العاملين في مستوى الانتاج الفعلى للسلع والخدمات ، وبين القائمين على التخطيط والتنسيق للقيام بهذا الانتاج .

---

(1) Quality Circles.
(2) Quality of Work Life.
(3) Open-Systems Management.
(4) Participatory Management.
(5) Self-Management.

وقد كان الفصل بين المجموعتين واضحاً جداً في كتابات رواد الإدارة الغربية الأوائل من أمثال فريدريك تيلور F. Taylor الذى أوضح بجلاء ان الهدف من افكاره الإدارية الجديدة التى قدمها آنذاك انما كان انتزاع الرقابة من أيدى الأفراد العاديين في مكان العمل وتركيزها في أيدى متخصصين على مستوى الإدارة العليا (١) .

وقد بلغ تحيز الكثير من رجال الإدارة التقليديين إلى نظم اشراك العاملين في إدارة المنظمة حداً جعل رئيس شركة جنرال موتورز الأمريكية يقول عن نظم المشاركة هذا بأنها .. « الطريقة الوحيدة لإدارة المنظمات .. من وجهة نظرى .. وأنه ليست هناك أية طريقة أخرى غيرها في عالم اليوم » (٢) .

وفي المجال الأكاديمى ظهرت مجموعة من الكتاب أوضحت بأن نظام الإدارة التقليدى قد بدأ يهزم الهدف الذى جاء أساساً من أجله ، ألا وهو تحقيق الكفاءة . فمن تجارب مصانع هو ثورن الشهيرة في العشرينات والثلاثينات من القرن الحالى والتى بينت أهمية شعور الفرد بالانتماء إلى عمله (٣) . إلى دراسات مازلو التى بينت ان للفرد حاجات متعددة ومتدرجة في أهميتها يسعى إلى تحقيقها خلال حياته (٤) ، إلى كتابات دوجلاس ماجريجور التى بين فيها ان الأفراد بطبيعتهم ميالون إلى الانجاز وتحمل المسئولية إذا توفر لهم المناخ الإدارى المناسب (٥) ، إلى كتابات رنسيس ليكرت عن أنماط الإدارة وخاصة ما سماه بـ « النمط

---

(١) أنظر :

Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management**, (New York : Harper & Brothers. 1911).

(٢) أنظر :

Charles G. Burck, "Working Smarter", **Fortune**, June 15, 1981, p. 70.

(٣) أنظر فى عرض هذه التجارب :

Elton Mayo, **The Human Problems of an Industrial Civilization** (Boston, M. A. : Harvard University Press, 1946).

(٤) أنظر :

Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality** (New York : Harper & Row, 1954).

(٥) أنظر :

Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise** (New York : McGraw-Hill, 1960).

الرابع » أو نظام المشاركة (١) . وكذلك كتابات كريس أرجيريس عن طبيعة الصراع في داخل المنظمات بين أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وأهداف الأفراد العاملين فيها ، وكيفية العمل على حل هذا الصراع عن طريق جعل المنظمات « أكثر انسانية » (٢) .

ولكن بالرغم من كل ما تقدم فإن الدفع الذى يحظى به اتجاه مشاركة العاملين في الادارة في الدول النامية هو أكبر بكثير مما عليه الأمر في الدول الصناعية المتقدمة اقتصادياً . وذلك لأن برامج المشاركة الناجحة — كما سنرى فيما بعد — تتطلب عدة مستلزمات أساسية ، ومن أهمها أن يكون المناخ السياسى في المجتمع مهيأ لتقبل فكرة احداث تغييرات جذرية في المفاهيم الادارية وهو الاتجاه الذى يسود الكثير من الدول النامية حالياً . ولعل القيد الوحيد على سير الكثير من الأقطار النامية في هذا الطريق بشكل صحيح هو نقص الكوادر المؤهلة فنياً لتطبيقه التطبيق السليم .

ولا يفوتنا ان نذكر هنا بأن اصطلاحى « المشاركة » و« الإدارة الذاتية » يختلفان بشكل جوهرى . فالمشاركة لا تعنى الملكية الكاملة .. في حين أن الإدارة الذاتية تعنى (في الغالب الأعم) الملكية الكاملة لعناصر الانتاج من قبل العاملين في منظمة ما . وذلك كما هو الحال بالنسبة للنظم المطبقة في كل من يوغسلافيا والجزائر والجماهيرية الليبية وإلى حد كبير بيرو .

وكما ذكر الاستاذ Bogdan Kavcic فانه ينبغى توفر الشروط التالية لكى يمكننا القول بوجود نظام للادارة الذاتية (٣) :

١ — ملكية المجتمع لعناصر الانتاج حيث ان الإدارة الذاتية تصبح مستحيلة التطبيق تحت ظروف الملكية الخاصة أو ملكية الدولة لهذه العناصر .

٢ — ان العاملين هم المسؤولون عن ادارة مكان العمل الذى يوجدون فيه ، وهم مصدر

---

(١) أنظر :

Rensis Likert, **New Patterns of Management** (McGraw-Hill, 1961).

(٢) أنظـر :

Chris Argyris, **Personality and Organization** (Harper & Row, 1957).

(٣) أنظر مقالتـه :

"Some New Aspects of Participation and Self-Management in Developing Countries", **Public Enterprise**, Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 28-34.

السلطة فيه ، وفي نفس الوقت فهم مسؤلون عن استخدام ممتلكات المجتمع أمام بقية العاملين وأمام المجتمع (وليس أمام الدولة) .

٣ – ان هذا النمط من أنماط الملكية الاجتماعية يجب الا يكون مقصوراً على منظمة ما أو عدة منظمات فقط ، بل يجب ان يمتد كذلك ليشمل كل البيئة المحيطة بالمنظمة على المستويات المحلية والقومية .

ان فكرة اعطاء الحق للعاملين لابداء الرأى في الكيفية التى يؤدون بها أعمالهم قد مرت بعدة مراحل عبر تطورها التاريخى . متأثرة في ذلك بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في كل مجتمع توجد فيه .

ففى حين تكتفى بعض المجتمعات مثل السويد وبريطانيا وإلى حد كبير الولايات المتحدة الأمريكية بقيام فكرة المساومة الجماعية بين التنظيمات النقابية العمالية وأصحاب الأعمال والحكومات ، تذهب دول أخرى مثل الجزائر ويوغسلافيا والجماهيرية الليبية إلى نبذ فكرة المساومة بالكامل واحلال مبدأ ملكية العاملين لوسائل الانتاج في المنظمات التى يعملون بها .

ويلخص الجدول التالى تطور العناصر الرئيسية لفكرة المشاركة ، ومدى القبول بها في مجموعة من دول العالم (١) .

جدول رقم (١)

درجة استخدام عناصر مشاركة العاملين في تقرير ظروف عملهم في مجموعة من البلدان (نسب مئوية)

البلد / العنصر	السويد	المانيا غ	فرنسا	بريطانيا	أمريكا	يوغوسلافيا	الجماهيرية
المساومة الجماعية	١٠٠	٦٥	٧٠	١٠٠	٥٠	صفر	صفر
العاملون يسهمون فقط في اقتراح كيفية تنظيم اعمالهم	٦٠	٢٠	٢٠	١٠	٢٥	صفر	صفر
تمثيل العاملين في مجلس الادارة وغيره من المجالس العليا .	٨٥	١٠٠	٢٥	صفر	صفر	١٠٠	١٠٠
الملكية الجزئية أو الكلية لوسائل الانتاج .	٤٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	١٠٠	١٠٠

(١) هذا الجدول مطور عن الشكل الموجود في
Charles Burck, "Working Smarter", **Op. Cit.**, p. 71.
مع اضافة البيانات الخاصة بالجماهيرية الليبية .

وفي خلال العقدين الأخيرين بدأت حركة مشاركة العاملين في تقرير الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم تشهد اهتماماً كبيراً في الدول النامية بالذات وذلك لعدة أسباب من أهمها :

١ — ضرورة التغيير الاقتصادى والاجتماعى التى تلت انفصال الكثير من هذه المشروعات عن التبعية للدول الاستعمارية بعد فترات الاستقلال ، استلزمت بالضرورة ان يلازمها تغيير في العقلية الإدارية وطريقة التفكير في حل المشكلة الإدارية بشكل يختلف جذرياً عن العقلية البيروقراطية (بمعناها السيء) التى سادت خلال فترات الاحتلال الأجنبي

٢ — ان شعور هذه الدول بأن نجاحها في عملية التنمية إنما يتوقف على مدى قدرتهافي الاعتماد على ذاتها ، استلزم ان يكون مدخل المشاركة من قبل المواطنين على مختلف مستوياتهم هو المدخل السليم لاحداث عملية تنمية ادارية واقتصادية واجتماعية وسياسية تستند إلى أسس ثابتة صلبة .

٣ — ان قناعة القيادات السياسية في الكثير من هذه البلدان بفكرة المشاركة الشعبية في الإدارة خلقت الجو المناسب وأعطت الدفع القوى لابراز مفهوم المشاركة إلى حيز التطبيق العملى . ومن أوضح الدول النامية التى لعبت فيها القيادات السياسية دوراً بارزاً في تطبيق برامج المشاركة : الجزائر . زامبيا ، الجماهيرية الليبية ، غانا ، بيرو ، وغيرها .

لقد عبر رئيس مركز المشروعات العامة في يوغسلافيا عن أهمية هذا العنصر بقوله :

« .... إن المدى الذى يتم فيه الاقتناع بفكرة الادارة الذاتية والمشاركة ووضعها موضع التنفيذ ، يعتمد بدرجة أساسية على مدى قوة ووضوح التزام القوى السياسية والاجتماعية في بلد ما بالسير في طريق المساواة والعدالة الاجتماعية . وعلى العكس من ذلك فكلما كان النظام السياسى والاجتماعى والاقتصادى في البلد النامى يتميز بأشكال موروثة من نظم الحكم ، كانت فرص التجديد وادخال صيغ ديمقراطية حقيقية في إدارة المشروعات قليلة .. (١)

وتلقى فكرة اشراك العاملين في تقرير ظروف عملهم دعماً من جهات متعددة — بل وفي أحيان كثيرة متناقضة — فأحياناً يكون مصدرها الحكومات ، وفي أحيان أخرى النقابات المهنية .

---

(١) أنظر
"Workers' Self-Management and Participation in Developing Countries". **Public Enterprise**, Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 7-8.

كما أن الأهداف من ورائها تتعدد . ففي حين يكون الهدف منها أحياناً تحسين ظروف العمل قصد الرفع من الكفاءة الانتاجية ، يكون الغرض في أحيان أخرى هو التأكيد على ادخال آراء ديمقراطية وتقديم علاقات اجتماعية أفضل في مجتمع ما وذلك في اطار فلسفى أكثر من كونه اقتصادياً أو ادارياً .

ولكن مهما كانت الأهداف أو مصادر الدعم فان المنطلق الأساسى الذى يجمع كل هذه الآراء والفئات المختلفة حول مفهوم المشاركة هو ان الحرية الاقتصادية الرأسمالية قد انتهت إلى نتائج سيئة في تخصيص الموارد وفي تخصيص الدخل والعمالة لدرجة انه لم يعد هناك ايمان كامل بمبدأ الحرية المطلقة حتى في الدول الرأسمالية ذاتها .

ويبدو ان الغالبية العظمى من دول العالم توجد لديها قناعة الآن بان ادخال مبدأ المشاركة إلى النظام الاقتصادى والسياسى هو الحل الرئيسى لهذه المشكلات .

ومع هذا الاختلاف في المنطلقات عند النظر إلى مفهوم المشاركة نجد ان التطبيق العملى بدأ يختلف اختلافاً واسعاً من مجتمع لآخر . ويمكن اجمال أوجه الخلاف هذه فيما يلى : (١)

١ — درجة تأثير المشاركة على علاقات الملكية في المجتمع .

٢ — مدى تأثير المشاركة في نظم الرقابة واتخاذ القرارات .

٣ — مدى تأثير المشاركة على وظائف ومهام الاتحادات النقابية .

٤ — دور ومحتوى برامج الثقافة العمالية والإدارية في ظل المشاركة .

٥ — العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات .

٦ — مدى توافق التطلعات النظرية مع الواقع العملى .

٧ — درجة الكفاءة لبرامج المشاركة .

٨ — مدى شمول برامج المشاركة والإدارة الذاتية ودرجة وضوح نظام محاسبة العاملين في ظلها .

٩ — العلاقة بين المشاركة وبين الكفاءة في ادارة الموارد الانتاجية .

---

(١) أنظر

Krishan S. Sethi and Jacob Mankidy, "Workers' Self-Management in Developing Countries", **Public Enterprise**, Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 11-12.

١٠ — أهمية برامج المشاركة والإدارة الذاتية في توزيع الدخل ، والعمالة ، والاستثمار ، ودرجة الرفاهية في المجتمع .

١١ — تأثير مفاهيم المشاركة على العلاقة بين العمال والإدارة وعلى العلاقات في المجتمع ككل.

١٢ — درجة اثارة دافعية الأفراد للمساهمة في برامج المشاركة .

١٣ — مدى الارتباط بين ادخال برامج المشاركة وبين التغييرات الاقتصادية والاجتماعية .

وكنتيجة لتأثر كل هذه القضايا المثارة أعلاه بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بشكل يختلف في مكان عما هو عليه في مكان آخر ، فقد أمكن لاحدى الدراسات المقارنة التى قام بها مركز المشروعات العامة في يوغسلافيا حول مشاركة العاملين في الإدارة في مجموعة من الأقطار النامية . أمكن لهذه الدراسة استخلاص النتائج التالية : (١)

١ — ان كل الأقطار المشمولة في الدراسة (باستثناء يوغسلافيا ، الجزائر ، بيرو) تعاني برامج المشاركة فيها من عدم وضوح وتحديد الأهداف (٢) .

٢ — ان مفاهيم الإدارة الذاتية والمشاركة تكون ذات معنى أكبر عندما ترتبط مباشرة بجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما . حيث تؤدى برامج المشاركة في مثل هذه الحالة إلى تسهيل تنفيذ خطط التنمية ، ومن أوضح الأمثلة على ذلك — وفقاً للدراسة— التجربة اليوغسلافية .

٣ — ان برامج المشاركة غير المخطط لها بشكل جيد تثير غالباً معارضة ومقاومة أكثر مما تحصل على دعم وتأييد ، ووفقاً للدراسة فقد كان هذا هو ما حدث بالنسبة لتجارب المشاركة في كل من الهند وبنجلاديش وزامبيا وتانزانيا على سبيل المثال لا الحصر .

٤ — ان برامج الإدارة الذاتية والمشاركة تواجه بالكثير من المصاعب في الدول ذات الاقتصاد المختلط حيث تلعب المصالح الرأسمالية دوراً حاسماً في تعطيل دور هذه البرامج ، وذلك لشعور القطاع الخاص بأن برامج المشاركة انما ادخلت للتقليص من نشاطه .

وكما تكون المعارضة لبرامج المشاركة بشكل مباشر فإنها قد تكون في شكل تأييد شفهى

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٣ .

(٢) الأقطار الأخرى التى شملتها الدراسة المذكورة هى : بنجلا دش ، مالطا ، غويانا ، الهند ، تنزانيا ، زامبيا .

لها دونما اتخاذ أية اجراءات عملية لوضعها موضع التنفيذ . ومن الأمثلة العملية على هذا الوضع تجارب كل من الهند وبنجلاديش وغويانا وزامبيا وتانزانيا وإلى حد ما مالطا .

٥ — انه حتى في ظل البرامج التى تطبق فيها الادارة الذاتية بالكامل فان دور المديرين المهنيين يظل كبيراً ، حيث إن تطبيق القرارات بشكل كفء يعتمد على مثل هؤلاء المديرين ، وعليه فإنه يجب تحديد دور هؤلاء المديرين في ظل برامج الإدارة الذاتية بشكل واضح ، وذلك حتى لا يؤدى عدم تحديد أدوارهم إلى وقوعهم مواقف سلبية من تطبيق النظام أو إلى اتخاذ مواقف معارضة تسعى إلى هدم النظام . وفي كلتا الحالتين فان النظام لن ينجح في تحقيق أهدافه بكفاءة .

وتشير الدراسة العملية إلى ان هذه الحالة كانت سائدة في كل البلدان التى شملتها بدون استثناء .

٦ — ان دور النقابات والتنظيمات العمالية المهنية يجب ان يتحدد بوضوح أيضاً ، ففى ظل برامج الادارة الذاتية والمشاركة فإن دور هذه التنظيمات لم يعد حماية مصالح الطبقة العاملة فحسب بقدر ماهو الحفاظ كذلك على مصالح المجتمع ككل . ويتفاقم الوضع إذا كانت التنظيمات العمالية ذات طبيعة متعددة وتتصارع في داخلها ، مثل ما هو الوضع في الهند حيث شل مثل هذا التصارع فعالية نُظُم المشاركة .

ولالقاء المزيد من الضوء على مثل هذه المشاكل ومن أجل الوصول إلى حلول تتمشى والبيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمناطق المختلفة ، فإن الموضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتمحيص والتعرف على تجارب أخرى في هذا المجال .

ومن ضمن المشاكل التى وجدت دراسة مركز المشروعات العامة في يوغسلافيا أنها لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة ما يلى : (١)

(أ) التعرف على مواقف العمال العاديين وعلى توقعاتهم من برامج الادارة الذاتية والمشاركة .

(ب) التعرف أيضاً على مواقف وتوقعات المديرين المهنيين .

(جـ) تأثير البيئات الثقافية في الدول النامية على درجة الكفاءة التنظيمية ، فبالرغم من الدراسات

(١) المرجع السابق ، ص ١٣ .

المستفيضة لهذا الموضوع في الدول المتقدمة اقتصادياً فإنه لا يزال مجالا غير مطروق في الدول النامية .

(د) التعرف على العوامل والمؤثرات التى تعوق مرحلة التحول من الأنماط التقليدية إلى أنماط الادارة الذاتية والمشاركة .

(ه) طبيعة ومحتويات البرامج التعليمية في المجتمع .

(و) دراسة المؤسسات القائمة التى تمثل البيئة السياسية لنظام المشاركة .

(ز) دراسة تحليلية وتقيمية لأية برامج مشاركة تكون موجودة .

(ح) دراسة أنماط اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية .

منطلقات أساسية لبرامج المشاركة الفعالة

لقد بينت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن هناك منطلقات معينة تعتبر أساساً لنجاح برامج المشاركة والادارة الذاتية (١) . ومن أهم هذه المنطلقات ما يلى :

(أ) وضوح الأهداف :

يجب أن تكون أهداف برامج الادارة الذاتية والمشاركة واضحة بشكل محدد . مثل أن تكون هادفة إلى تحقيق نوع من التنمية السياسية أو إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية للأفراد ذوى العلاقة بها .

(ب) مدى جدية هذه البرامج :

في أحيان كثيرة يتم الحديث عن برامج مشاركة العاملين في الادارة بدرجات متفاوتة ولكن دون اعطاء هذا الموضوع الجدية اللازمة لوضعه موضع التطبيق العملى ومتابعة الكيفية التى يتطور بها عبر مراحل التطبيق المختلفة .

وهذه الناحية تتأثر بشكل كبير بمدى وضوح الأهداف المشار إليها أعلاه . فكلما كانت الأهداف غير واضحة اقتصر دور برامج الادارة الذاتية والمشاركة على مجرد الكلام دونما تأثير عملى يذكر .

---

(١) المرجع السابق ص ١٠ - ١٥ .

(ج) درجة الملكية :

ويقصد بذلك القدر الذى يصبح به العاملون في منظمة ما مالكين لمقدراتها ولوسائل الانتاج فيها .

وهنا تختلف البرامج من ملكية كاملة كما هو الحال في دول مثل يوغسلافيا والجماهيرية الليبية ، إلى ملكية جزئية ، إلى برامج تقتصر فقط على الحديث عن دور المشاركة في عملية التطور الاقتصادى والاجتماعى .

ودرجة الملكية تتأثر أيضاً بقدر كبير على ما يبدو بمدى تحديد أهداف النظام ، فحيثما تكون هذه الأهداف واضحة وجلية تصبح درجة الملكية كاملة ، ويختفى دور القطاع الخاص في هذه الملكية ، والعكس صحيح .

(د) بلورة مواقف الأطراف المعنية :

ان التجارب المختلفة لمحاولة تطبيق برامج الإدارة الذاتية والمشاركة قد نتج عنها توقعات كثيرة مختلفة ومواقف متباينة للأطراف ذات العلاقة حيال هذه البرامج . ففى الكثير من التجارب مثلا لوحظ أن القطاع الخاص كان يقف موقف المواجهة من هذه البرامج ، وبالذات إذا كانت هذه البرامج لا تتسم بالجدية .

الفصل الثاني

بعض التجارب الدولية في ميدان
المشاركة والإدارة الذاتية

ان الاتجاه العالمي الحديث في مختلف مناطق العالم هو نحو اعطاء المواطنين في بلد ما مزيداً من الحق في ابداء الرأى في الكيفية التي تسير بها الأمور في الدولة ومؤسساتها ووحداتها المختلفة .. وحتى في الدول التي تسودها أنظمة دكتاتورية مطلقة نجد أن هذه الأنظمة إنما تنفرد بأسلوب الحكم خلال ما تراه فترة انتقالية لتهيئة الوضع ليكون مناسباً لتطبيق المزيد من الأفكار الديمقراطية الحرة .. وأغلب هذه الأنظمة - إن لم نقل كلها - لديها هدف طويل الأمد . يوحى برغبتها في نقل أسلوب الحكم والادارة من الأسلوب الفردى إلى الأسلوب الجماعى .

ومن ناحية أخرى نجد أن المواطنين أنفسهم في مختلف انحاء العالم قد أصبحت طموحاتهم وتطلعاتهم تزيد وذلك في ضوء ازدياد مستويات التعليم . وفي ضوء ثورة المعلومات ووسائل انتقالها . بحيث أصبح عالمنا اليوم أصغر بكثير وأقرب إلى بعضه بعضاً عما كان عليه منذ عقود زمنية قريبة .

في مرحلة من مراحل تطور الانتاج الصناعى كان العامل يعتبر « ملكاً » لصاحب العمل فكان الأخير يتحكم في أوقات فراغه بحيث يوجهه حتى إلى الوقت الذى يجب أن يأوى فيه إلى فراشه لكى يقوم نشيطاً مبكراً في اليوم التالى (!) . كما كان يمنع العاملين من التحدث أو اختلاط بعضهم ببعض في أثناء ساعات العمل التى كانت طويلة وتمتد لأغلب اليوم .

ان كل هذا يختلف ولا شك اختلافاً جوهرياً عما عليه الحال اليوم من مراعاة لظروف العاملين المادية والاجتماعية والنفسية . ومن مرونة في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم .. وفي كل يوم نجد أن العاملين يرون بأن أوضاعهم الوظيفية يجب أن تكون أفضل وأفضل .

إن الاطلاع على قائمة المراجع الموجودة في آخر هذه الورقة يعطينا فكرة واضحةعن مدى انتشار تطبيق مبدأ المشاركة كأسلوب من أساليب الادارة المعاصرة في مختلف أنحاء العالم .

وسنستعرض بشكل موجز فيما يلي بعضاً من التجارب الدولية في مجال المشاركة والإدارة الذاتية :

١ – الإدارة الذاتية في بولندا (١) :

ترجع بداية التجربة البولندية في مجال مشاركة العاملين في الادارة إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، فبعد انسحاب القوات الألمانية من هناك عامى ١٩٤٤ و١٩٤٥ تم تكوين مجالس عمالية ولجان أعمال في الكثير من المنشآت ، وقد لعبت هذه اللجان والمجالس دوراً رئيسياً في المحافظة على معدات الانتاج وفي استئناف هذا الانتاج ، وفي توفير احتياجات العاملين ، وفي تأميم الصناعات الرئيسية في البلاد .

ولكن هذه المجالس واللجان لم تدم لأكثر من عدةأشهر حيث قامت الدولة بالاستيلاء على كل المؤسسات في البلاد ، واستمر الوضع على ذلك حتى أواخر عام ١٩٥٦ عندما تم احياء حركة اللجان والمجالس من جديد لتسود بولندا حركة مشاركة حقيقية يقوم فيها العاملون بالسيطرة على وسائل الانتاج في أماكن عملهم ويمتلكونها ملكية كاملة .

ووفقاً لأحكام القانون الصادر في عام ١٩٥٨ بتنظيم الادارة الذاتية في بولندا فإن البناء الهيكلى لهذه الادارة يتكون مما يلي :

١ – مؤتمر الادارة الذاتية ، وهو أعلى الهياكل ، ويتكون من أعضاء مجلس العاملين (أنظر رقم ٢ أدناه) ، ومن أعضاء لجنة التنظيم النقابي في المنشأة ، ومن أعضاء لجنة الحزب ويمكن للمؤتمر أن يضم إليه ممثلين عن التنظيمات الشبابية والجمعيات الفنية والعلمية .

---

(١) أنظر :

M. Blazejczyk, A. Kowalik, M. Trzeciak, J. Waclawek **Workers' Participation in Management in Poland** (Geneva : International Institute for Labor Studies 1978).

كذلك : أبوبكر مصطفى بعيرة وأبوالقاسم عمر الطبولى (الادارة والانتاج بطريق المشاركة : دراسة مقارنة) المجلة العربية للادارة ، المجلد السادس ، العدد الثانى (يونية ١٩٨٢) ص ص ١٤ – ١٥ .

٢ – مجلس العاملين في المنشأة الذى يضم (بالاضافة الى الاعضاء المنتخبين في اقتراع سرى ممثلا عن لجنة الحزب بالمنشأة .

وفي المنشآت الكبيرة التى توجد بها مجالس فرعية للعاملين يُكوِّن مجموع أعضاء هذه المجالس الفرعية مجلس العاملين بالنسبة للمنشأة ككل ، ولما كان الحد الأقصى لمجلس العاملين محددا بخمسين عضوا فإن عملية اقتراع ثانية تم اذا ما زاد عدد اعضاء هذه المجالس الفرعية على خمسين عضوا مجتمعين .

ووفقا لقانون الإدارة الذاتية فإن الاقتراع لا يكون صحيحا الا اذا حضره على الاقل نصف عدد العاملين الذين تحق لهم المشاركة فيه ، وفي حالة الاقتراع الثاني لتخفيض عدد الاعضاء الى خمسين فإنه يجب الا يقل عدد المشاركين في الاقتراع عن ثلثي الاعضاء الذين يجرى الاختيار من بينهم ، الا اذا كانت المنشأة تستخدم عددا كبيرا من العاملين الفنيين حيث يمكن هنا تخفيض هذه النسبة الى النصف .

٣ – وتتكون الهيئة الإدارية لمجلس العاملين من رئيس وامين وعدد من الاعضاء المنتخبين (يحل محلهم في المنشآت الكبيرة رؤساء مجالس الوحدات الفرعية) ، ويكون عدد اعضاء الهيئة من ٥ الى ١١ عضوا بما فيهم الرئيس .

٤ – مجالس الوحدات الفرعية . وتقوم في المنشآت التى لديها ادارات رئيسية مستقلة ، وتتكون من ٥ الى ٩ أعضاء يتم انتخابهم من قبل العاملين في الإدارة . كما يحضر اجتماعهم ممثل التنظيم العمالى وممثل عن الحزب .

وتجتمع هذه التنظيمات الإدارية الذاتية في مؤتمر عام في العادة مرة كل ثلاثة أشهر كما ان مجلس العاملين يجتمع على فترات دورية تكون في العادة شهرية .

لقد مرت تجربة الادارة الذاتية في بولندا خلال مراحل تطورها بعدة عقبات رئيسية مثل :

١ – صعوبة مقاومة التقاليد ورواسب الماضى لدى الطبقة العاملة ، حيث أصبح من الصعب على الكثيرين منهم استيعاب مرحلة التحول من اشخاص أجراء ينظر اليهم كمرتزقة لا يفقهون شيئا في العملية الادارية ، الى شركاء لهم رأيهم الاساسى في أى قرار يتم اتخاذه صغيرا كان أم كبيرا .

ان تغيير انماط التفكير والسلوك هذه يستغرق ولا شك وقتا أطول بكثير مما تستغرقه عملية تأميم منشآت الاقتصاد الوطني .

٢ ـ انه حتى عندما تبدأ مواقف العاملين تتغير بشكل ايجابي نحو مفهوم المشاركة والإدارة الذاتية فإن معلوماتهم عن النواحى الفنية للتنظيم والإدارة والقضايا المرتبطة بهما تكون محدودة . ان خلق وعى ادارى لدى أمثال هؤلاء العاملين عملية ايضا ليست بالسهلة .

٣ ـ عدم قبول كوادر الإدارة العليا وخاصة المديرين المحترفين بالتغيير الجذرى فيما يتعلق بالنظر الى مصدر السلطة والقوة في المنظمات ، والى عملية اتخاذ القرارات . ففى ظل الادارة الذاتية يصبح قبول العاملين لحق الرئيس في اصدار الأوامر هو اساس السلطة في المنظمة ، وبمعنى آخر فإن السلطة الحقيقية تصبح في يد مستويات الإدارة السفلى والوسطى .

كما ان عملية اتخاذ القرارات تخضع لنفس المنطق فتصبح قاعدة اتخاذها هى الإدارة السفلى والوسطى بشكل رئيسى .

٤ ـ أما العقبة الرئيسية الرابعة التى وقفت في وجه الإدارة الذاتية في بولندا فهى انعدام نظام الحوافز في النظام الاقتصادى هناك ، وعدم وجود رابط قوى بين مصالح الأفراد وحاجاتهم وبين الاهداف القومية العامة للمجتمع .

لقد كان يفترض أن نظام ملكية العاملين لوسائل الانتاج يقضى على هذه الصعوبة ، ولكن التطبيق العملى أشار الى غير ذلك .

٥ ـ أما العقبة الاخيرة التى عطلت الى حد ما من تطبيق نظام الإدارة الذاتية في بولندا فهى عدم انتشار روح الديمقراطية في قطاعات المجتمع الاخرى ، وهذه مسألة تحتاج ايضا الى وقت طويل للتغلب عليها .

٢ ـ المشاركة في الادارة في بريطانيا (١) :

يبدو أن المناخ الملائم لعملية مشاركة حقيقية للعاملين في تسيير مرافق الوحدات التى

---

(١) انظر :

Oliver Clarke, **Workers Participation in Management in Great Britain** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1980).

يعملون فيها لم يحن بعد في بريطانيا . وذلك بالرغم من التوجهات الاشتراكية القومية التى تسود الفكر الاقتصادى البريطاني .

ان الاتجاه السائد بين المديرين يدعو الى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية وبعض أساليب المشاركة غير المباشرة الأخرى مثل اسلوب اثراء العمل .

وقد أشارت احدى الدراسات الميدانية (١) الى ان النسبة الغالبة من المديرين الانجليز تميل الى اتخاذ قرارات فردية في الكثير من الأمور التى تمس العاملين مباشرة مثل تغيير الكيفية التى تدفع بها المرتبات والاجور ، أو ادخال تعديلات جوهرية على طرق انجاز الاعمال .

ومن أهم المحاولات التى بذلت على طريق التفكير في برامج المشاركة في بريطانيا تلك التى قام بها اتحاد نقابات العمال البريطاني (TUC) وذلك في تقريره الى المؤتمر العام للاتحاد في عامى ١٩٧٣ أو ١٩٧٤ . والذى أكد على ان اية برامج للمشاركة في بريطانيا يجب أن تكون مبنية على وجود التنظيمات النقابية .

وفي مجال القطاع الخاص اقترح التقرير أن يكون هناك مجلس أعلى في كل مؤسسة يسمى « مجلس الاشراف » تكون له صلاحية تعيين مجلس الإدارة والغاء قراراته ، كما تكون له صلاحية الغاء قرارات الجمعية العمومية للمساهمين في الكثير من الموضوعات . ويتكون هذا المجلس المقترح من ٥٠ ٪ عن النقابات العمالية .

كما ان هناك محاولة أخرى في هذا المجال قام بها اتحاد الصناعة البريطاني (CBI) الذى قام بتعيين لجنة لدراسة موضوع المشاركة في عام ١٩٦٨ ، وقد عارضت هذه اللجنة في تقريرها النهائى فكرة مجلس الاشراف التى اقترحها اتحاد نقابات العمال ، ورأت أن التقدم في برامج المشاركة انما يستند حقيقة الى تحسين وسائل المساومة الجماعية في المؤسسات المختلفة والى تحسين عملية التشاور الداخلى والاتصال في داخل هذه المؤسسات ، كما أن اللجنة رأت بأن التمثيل والمشاركة بمختلف صورها يجب ألا ترقى الى مستوى مجالس الادارة وانما يجب أن تكون على مستويات ادنى من ذلك .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٧ .

ومن وجهة نظر الدولة فقد نشرت حكومة العمال في عام ١٩٦٩ دراسة بعنوان « عوضا عن الصراع » (In Place of Strife) رأت فيها أن المساومة الجماعية هى أفضل السبل لتحقيق نوع من الديمقراطية في الادارة .

كما أن من المحاولات الرئيسية في هذا المجال التقرير المعروف بتقرير بولوك (The Bullock Report) الذى نشر في يناير ١٩٧٧ والذى اقترح صيغا للمشاركة في المؤسسات التى تستخدم ٢٠٠٠ شخصا فأكثر ، ولكنه بصفة عامة لم ينل قبولا واسعا ، ولم يجد بالتالى سبيله الى التطبيق .

ويمكن بصفة عامة تلخيص المواقف الحالية في الادارة البريطانية تجاه موضوع مشاركة العاملين في الإدارة كما يلى :

١ — أن غالبية العاملين يرغبون في أن يكون لهم رأى — أما مباشرة أو من خلال ممثلين عنهم — وذلك فيما يتعلق بالشؤون ذات العلاقة بمحتويات الاعمال التى يؤدونها .

٢ — أن الغالبية العظمى من العاملين يودون أن يكون لهم رأى من خلال ممثلين عنهم في القرارات المتعلقة بأمورهم وظروف عملهم ، وكذلك فيما توقعه الإدارة من اجراءات تأديبية عليهم .

٣ — أن قلة فقط من العاملين يهمهم أن يكون لهم رأى فيما يتعلق بالشؤون المالية في المكان الذى يعملون فيه ، وكذلك الامر بالنسبة للقرارات المتعلقة بالامور الفنية الاخرى الا اذا كانت هذه القرارات تؤثر مباشرة في أوضاعهم .

وباختصار يمكن القول بأن الاهتمام بفكرة المشاركة آخذ في الازدياد في بريطانيا ، ولكنه يبدو من الصعب الآن التنبؤ بالصيغة التى ستكون عليها في المستقبل والآثار المترتبة على ذلك في الادارة البريطانية .

٣ — الادارة الذاتية في يوغوسلافيا :

لقد تم تقديم الادارة الذاتية في يوغوسلافيا كنظام في عام ١٩٥٠ ، وبعد هذه العقود الثلاثة من التطبيق العملى فان نظام الادارة الذاتية اليوغوسلافي أصبح يتميز بالخصائص التالية(١)

(١) انظر :

Bogdan Kavcic, "Self-Management in Yugoslavia", **Public Enterprise**, Vol. No. 2 (1980), pp. 69-72.

١ – ان ممارسة الادارة الذاتية تعني وجود السلطة الفعلية من النواحي الاقتصادية والسياسية في يد الفئات العاملة بمختلف أنواعها . فنظام الادارة الذاتية في يوغوسلافيا لا يعني فقط ادارة العمال للمصانع والوحدات التي يعملون فيها . ولكن دورهم يبدو واضحا في ادارة شؤون المجتمع ككل .

٢ – ان ملكية وسائل الانتاج في المجتمع انما هي ملكية اجتماعية عامة . ان هذا المفهوم لايعني فقط الغاء دور القطاع الخاص في ملكية وسائل الانتاج، وانما يعني أيضا أي طريقة اخرى لتملك وسائل الانتاج عوضا عن العاملين فعلا في المرافق الانتاجية . وهو يعني ايضا ان الفئة المسؤولة عن ملكية وسائل الانتاج تعتبر مسؤولة أمام المجتمع ككل عن كيفية التصرف في هذه الوسائل في الموقع الذى توجد فيه .

٣ – ان مفهوم الملكية الاجتماعية لوسائل الانتاج يعني ايضا انه ليس من حق العاملين في منظمة ما الحصول على كل العائدات الناجمة عن أعمال تلك المنظمة . بل ينبغي عليهم تخصيص نصيب من هذه العائدات لبقية قطاعات المجتمع للصالح العام .

وكتطور تدريجي مرحلي بدأ تطبيق الادارة الذاتية في مطلع الخمسينات في أغلبية النشاطات الاقتصادية وخاصة في مجالي الصناعة والتعدين .

وبعد ذلك أخذ نطاق تطبيقها يتسع تدريجيا حيث دخلت في ميادين النشاطات والخدمات الاجتماعية كالتعليم والصحة والثقافة وغيرها ، وكان هذا حتى عام ١٩٥٦ .

وفي مرحلة لاحقة تم تطبيق الادارة الذاتية في مجالات أخرى بما فيها الادارة الحكومية . والمؤسسات السياسية .. الى أن عمت كل مجالات الحياة في المجتمع اليوغوسلافي .

ومنذ بداية تطبيقها كانت فكرة الادارة الذاتية في يوغوسلافيا قائمة على مبدأ أن تطبيق مثل هذه الادارة داخل جدران المصانع وغيرها من الوحدات الانتاجية فقط لن يعطيها فرصة النجاح . ولذلك كان الاتجاه منذ البداية نحو امتداد نفس المفهوم خارج المصانع والوحدات المختلفة ليشمل المجتمع ككل .

وقد أدى تطبيق هذا المفهوم بشكله الواسع الى تأثيرات كبيرة في وظائف الادارة التقليدية في المجتمع ، فالتخطيط مثلا لم يعد يمارس بشكل مركزى علوى بقدر ما أصبح يوضع على

مستوى كل وحدة انتاجية وفقا لظروف السوق ، كما ان الهياكل التنظيمية للدولة جرى تعديلها بما ينسجم وفكرة ممارسة أسلوب الادارة الذاتية ابتداء من الوحدات الاساسية في المصانع وغيرها من الوحدات الانتاجية والخدمية .

وفي المشروعات الكبيرة يجرى تطبيق اسلوب الادارة الذاتية على المستويات التالية (١) :

المستوى الأول / على مستوى المشروع :

هناك مجموع العمال ثم مجلس العمال ثم مجلس ادارة المشروع ومدير المشروع وخبراء الادارة .

المستوى الثاني / على مستوى وحدة العمل (فرع المشروع)

هناك مجلس عمال وحدة العمل ثم مجلس وحدة العمل ومجلس ادارة وحدة العمل وتجمع الوحدة المحاسبة ويمكن النظر الى هذه المجالس بشيء من التفصيل لمعرفة صلاحيتها : —

١ — على مستوى المشروع :

(أ) مجموع العمال (Work Collective) :

وهو يتكون من كل العمال في المشروع وعن طريقه يطبق نظام التسيير الذاتي ، وفي المشاريع الصغيرة يتم التسيير الذاتي مباشرة عن طريق مجموع العمال . . ومن هنا نقول بأن التسيير الذاتي في المشاريع الصغيرة يطبق على مستوى واحد فكل العمال في المشروع يشاركون مباشرة في اتخاذ القرار . . اما في المشاريع الكبيرة التى يتم فيها التسيير الذاتي على مستويين أو ثلاثة مستويات فإن التسيير الذاتي يتم عن طريق مجموع العمال الذى يقوم بانتخاب مجلس العمال . والعامل كعضو في مجموع العمال ليس مجرد منتج فقط وانما كعامل ومدير يشارك في مسؤولية ادارة المشروع ، وهو مسؤول في نفس الوقت عن نجاح وفشل مشروعه وليس مسؤولا عن كيفية اداء عمله فقط .

(ب) مجلس العمال (The Workers' Council) :

أى مشروع لا يتعدى عدد مستخدميه ٣٠ عاملا فان اختصاصات أو مهام العمال يمكن أن تنفذ بواسطة مجموع العمال . . اما اذا كان عدد مستخدمى المشروع اكثر من ٣٠ عاملا

---

(١) انظر : أبو بكر مصطفى بعيرة وأبو القاسم عمر الطبولى « الادارة والانتاج بطريق المشاركة : دراسة مقارنة » ، مرجع سابق ، ص ص ١٢ - ١٣ .

ولكن أقل من ٧٠ عاملا . فانه في حالة عدم انتخاب مجلس للعمال يمكن قيام مجموع العمال باختصاصات أو مهام مجلس العمال ، والا فانه لا بد من انتخاب مجلس للعمال .

يعتبر مجلس العمال عملياً هو الهيئة الإدارية الاساسية في يوغوسلافيا الآن .

وينتخب مجلس العمال بطريقة الاقتراع السرى . وأى شخص له الحق في أن ينتخب ما عدا مدير الادارة ، ولا تتجاوز مدة مجلس العمال في اغلبها سنتين . . وينتخب نصف اعضاء المجلس كل سنة ، ومعظم مجالس العمال يتراوح عددها بين ١٥ و ١٢٠ عضوا حسب حجم المشروع .

وأهم اختصاصات مجلس العمال تقرير سياسة المشروع . وتنفيذ اهداف المشروع التى تحدد له ، كما يقوم بتجهيز خطط التنمية الخاصة بالمشروع ، وكذلك حسابات المشروع ، وتقرير كيفية استعمال أموال المشروع ، وتقرير برامج المشروع والمشاريع الأخرى . . كما يقوم بوضع اللوائح التى تحدد عمل المشروع بعد استشارة مجموع العمال مثل قبول عمال جدد والاجازات وتوزيع الارباح على العمال .

(ج) هيئات خارجة عن مجلس العمال :

لمجلس العمال أن يعين شخصا أو أكثر للنظر في الشكاوى وغير ذلك . . وهذا الشخص يتخذ قراراته طبقا لمعايير توضع من قبل مجلس العمال . . كما يحق لمجلس العمال تعيين اختصاصيين لتقديم اقتراحات ودراسات حول الامور المهمة التى تقدم للمجالس مثل برنامج خطة التنمية .

(د) مجلس ادارة المشروع :

ينتخب مجلس العمل من مجموع العمال مجلس ادارة المشروع ، ويتراوح عدد اعضائه بين ٥ — ١١ عضوا . ومجلس ادارة المشروع هو الهيئة التنفيذية أو الإدارة التنفيذية لمجلس العمال . . فهذا المجلس يقوم بتقديم اقتراح باللوائح والبرامج والخطط لتنمية المشروع وتقديمه الى مجلس العمال ، كما ان مجلس ادارة المشروع يقوم بتنفيذ قرارات مجلس العمال . . . وباختصار فان مجلس ادارة المشروع هو الذى يقوم بادارة عمل المشروع .

(ه) مدير المشروع :

ومدير المشروع هو الشخص الوحيد الذى يشارك في التسيير الذاتي كفرد ، وهو يعين من قبل مجلس العمال بعد الدعوة الى تلقى طلبات لهذا المنصب . . ومدة مدير المشروع أربع سنوات . ويحدد مجلس العمال مهام مدير المشروع . . ومن التطبيق العملى في يوغسلافيا يمكن القول بصفة عامة أن مدير المشروع يقوم بتنفيذ قرارات مجلس العمال ومجلس الادارة وهو الذى يقوم بكل أعمال المشروع . . ويلاحظ أن مدير ادارة المشروع مستقل في عمله . وهو مسؤول شخصيا أمام مجلس العمال ومجلس الإدارة ومجموع العمال ، وله الحق في المشاركة في عمل مجلس العمال ، ولكن ليس له الحق في التصويت .

(و) خبراء الادارة :

بالرغم من أن الشركات اليوغسلافية تدار بواسطة التسيير الذاتي الا انها تستفيد من خدمات خبراء الادارة والمستشارين في بعض النشاطات الخاصة بتكامل مختلف الاهداف والتنسيق بين عمل الأفراد والجماعات .

٢ ــ على مستوى وحدة العمل :

وهذه تكون وحدات انتاجية مثل المصانع والورش ، أو وحدات خدمية مهنية مثل المجموعات التى تعمل في التخطيط والتنمية والخدمات المالية والخدمات التجارية .

(أ) مجلس عمال وحدة العمل :

وهو عبارة عن مجموع العمال للوحدة ، وهى عمود التسيير الذاتي لكل الاعمال التى تخص وحدة العمل ، أما عن طريق هيئة خارجية أو عن طريق مجلس عمل الوحدة .

(ب) مجلس عمل الوحدة :

وينتخب مجموع عمال وحدة العمل هذا المجلس الذى يقوم باتخاذ القرارات التى تخص وحدة العمل فقط .

(ج) مجلس ادارة وحدة العمل :

ينتخب مجلس عمال الوحدة هذا المجلس . . الذى يمثل الهيئة التنفيذية لوحدة العمل .

(د) تجمع عمال الوحدة المحاسبية :

يمكن أن تتكون وحدة العمل من عدد من الوحدات المحاسبية في حين يكون عمال كل وحدة محاسبية تجمعها ، ويقومون باتخاذ القرارات التي تخص وحداتهم .

يمكن اختصار التسيير الذاتي في يوغسلافيا عن طريق الجدول التالى الذى يفترض ثلاث مجموعات أ . ب ، ج ، طبقا لاحجامها وبالترتيب أى أن أ مشروع صغير ، ب مشروع كبير ، ج مشروع أكبر . . . وهكذا

	مشروع / أ	مشروع / ب	مشروع / ج
المستوى الاول	مجلس العمال مجلس الادارة المدير	مجلس العمال مجلس الادارة المدير	مجلس العمال مجلس الادارة المدير
المستوى الثانى	—	وحدات العمل مجلس العمال مجلس الادارة	مصانع منفصلة مجلس العمال مجلس الادارة
المستوى الثالث	—	—	وحدات عمال المصانع مجلس العمال مجلس الادارة

٤ ــ المشاركة في الإدارة في استراليا (١) :

يميز نظام المشاركة الاسترالى بين أربعة مستويات من المشاركة :

ــ **الإدارة الذاتية** **(Self-Management) :**

وهو الوضع الذى يشارك فيه كل العاملين بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الرئيسية في المنظمة ويكون لكل شخص صوت مساو للاخرين .

---

(١) انظر :

Russell D. Lansbury and Geoffrey J. Prideaux, **Workers' Participation in Management : "The Australian Experience (Geneva** : International Institute for Labor Studies, 1981).

– المشاركة في الإدارة (Codetermination) :

وفيها يكون لممثلى العاملين الاشتراك في مجالس ادارة المنظمات مع ممثلى الإدارة ، وهذه المشاركة لا تعطى العاملين الحق المباشر في اتخاذ القرارات الرئيسية ، كما أنهم في العادة يكونون ممثلين بأقلية في هذه المجالس .

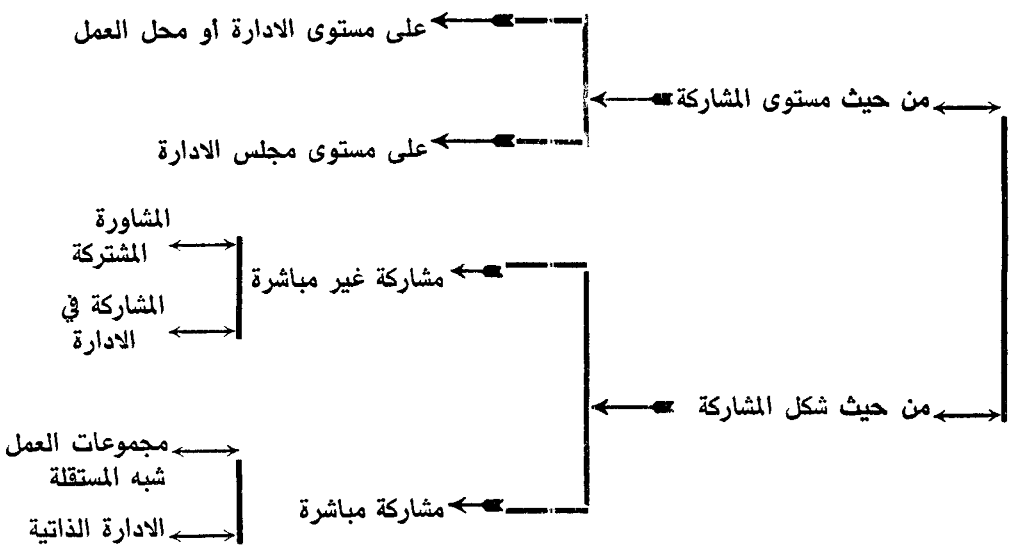
– المشاورة المشتركة (Joint Consultation) :

وتحدث عندما تتم استشارة ممثلى العاملين في موضوعات معينة دون أن يكون لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرار فعلا . وهذ يمثل نوعا من المشاركة غير المباشرة من قبل مجموعة من ممثلى العاملين في موضوعات تكون في العادة ذات أهمية قليلة بالنسبة للمنظمة ، ولكنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين .

– مجموعات العمل المستقلة (Semi-Autonomons Work Groups) :

وهذا النظام يمكن للعاملين من المشاركة المباشرة في بعض الموضوعات التى تتعلق بعملهم ويكون نطاق تطبيق هذا النظام في العادة محدودا ولكن أهميته تكمن في أنه يهيىء الجو المناسب لدى العاملين لتطبيق برامج مشاركة على نحو أفضل .

ويلخص الشكل التالى أوضاع المشاركة في استراليا (١) :



شكل رقم (١)
أنواع المشاركة فى استراليا

(١) انظر أيضاً : أبو بكر مصطفى بعيرة وأبو القاسم عمر الطبولى ، مرجع سابق ، ص ١٠ .

رغم أن المشاركة الكاملة تحت نظام الإدارة الذاتية لا تزال محدودة التطبيق في استراليا ، فانه توجد هناك تجربة واحدة على الأقل قامت بتطبيقها مؤسسة (Dynavac) ، حيث تم الغاء كل الوظائف الإدارية الرئيسية وتولى العاملون وفقا لتخصصاتهم تسيير أمور الشركة بشكل دورى . . وقد تم الغاء الهياكل الإدارية القائمة بشكل تام . وتدل نتائج أعمال المؤسسة على أنها نجحت في تطبيق نظام الإدارة الذاتية فيها .

٥ – المشاركة في الإدارة في اسبانيا (١) :

يمكن للعمال في أسبانيا ان يشاركوا في ادارة منشآتهم عن طريق بدائل ثلاثة : مجالس الاعمال ، المفاوضات الجماعية ، والتمثيل في مجالس الإدارة .

ويرجع تاريخ محاولات المشاركة في الإدارة في اسبانيا الى بداية القرن الحالى حيث قامت محاولات – لم يكتب لها النجاح – في عامى ١٩٢٢ و ١٩٣١ لادخال بعض اساليب المشاركة المباشرة الى بيئة العمل الاسبانية .

ففى عام ١٩٢٢ قام معهد الاصلاح الاجتماعى بتحضير مشروع يهدف الى انشاء « مجالس تعاون » في المؤسسات الصناعية . . ولكن هذا المشروع لم يعد كونه فكرة نظرية لم تجد طريقها الى التنفيذ .

وفي عام ١٩٣١ اقترح وزير العمل الاسباني آنذاك فكرة لانشاء « لجان تدخل » للعمال والموظفين في أية مؤسسة يزيد عدد المستخدمين فيها على خمسين شخصا لكن هذه الفكرة ايضا لاقت معارضة شديدة من القوى المحافظة على الوضع الراهن في المجتمع الاسباني آنذاك وكانت النقابات العمالية الاسبانية تؤمن منذ دلك الوقت بأن المنتجين يجب أن يكونوا مستقلين في أعمالهم .

كما تم تقديم تجارب رائدة في فكرة « التعاونيات » وبالذات في اقليم كاتالونيا وذلك خلال فترة الحرب الأهلية الاسبانية في نهاية الثلاثينات من القرن الحالى ، لدرجة أن الرئيس

---

(١) انظر :

Juan N. Garcia-Nieto, **Workers' Participation in Management in Spain** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1978).

اليوغوسلافي قال ذات مرة في الستينات بأن جذور نظام الإدارة الذاتية اليوغسلافي يمكن البحث عنها في تلك التجارب التى طبقت ي أسبانيا خلال فترة الحرب الاهلية (١) .

ومن أوضح الامثلة على ذلك القانون الذى صدر في اكتوبر ١٩٣٦ مقررا حق العاملين في ادارة المنشآت التى يعملون بها ، وأصبح من حق الجمعية العمومية للعاملين أن تنتخب مجلسا للاعمال يتراوح اعضاؤه بين خمسا وعشرة أعضاء ليقوم بأدوار شؤون المنشأة ويختار مديرا لها . وبالرغم من ظروف الحرب وقلة الخبرة الإدارية لدى العاملين آنذاك فقد كانت نتائج تلك التجربة ايجابية بدرجة كبيرة . بإدارة

وفي الوقت الحالى يمكن القول بأن حق العاملين في المشاركة في ادارة المنشآت التى يعملون فيها يتمثل فيما يلى :

١ — مجالس الاعمال (Works Councils) :

ويجرى انتخابها في أية منشأة يزيد عدد العاملين فيها على خمسين شخصا . وتمارس هذه المجالس الاختصاصات التالية .

— تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بشؤون الانتاج ، وبتحسين ظروف العمل ، والتدريب المهنى ، وتثقيف العاملين ، وسياسات الاستثمار التى تتبعها المنشأة ، وذلك بما يحقق أهدافها الاجتماعية .

— النظر في الوضع المالى للمنشأة الذى تقدمه ادارتها مرة كل سنة .

— مراقبة مدى تقيد المنشأة بتطبيق حكام قوانين العمل والضمان الاجتماعى بالشكل الذى يؤدى الى تحقيق العدالة بالنسبة للعاملين فيها .

— المشاركة بشكل مباشر في تصريف شؤون علاوات العائلة للعاملين .

— الاهتمام بشؤون الصحة والسلامة لعمالية في المنشأة .

— النظر في القضايا المتعلقة بفصل العاملين .

— تقديم المشورة الى الإدارة فيما يتعلق بأنظمة الحوافز ، وباجراء أية تغييرات جوهرية على ظروف العمل ، وبوضع اللوائح والأنظمة الداخلية للمنشأة ، وغير ذلك من الامور التى تطلب الإدارة الرأى فيها من هذه المجالس .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢ .

– تمثيل العاملين في عمليات المساومة الجماعية التي تجرى مع الادارة .

– تولى النظر في أية شكاوى قد تكون للعاملين ضد الإدارة .

وكما هو واضح فان نقطة الضعف الرئيسية في هذه المجالس هى كونها استشارية بالدرجة الأولى ، ولا تتدخل مباشرة في اتخاذ الإدارة لما تراه مناسبا من قرارات .

٢ – نظام الاتفاقات الجماعية (Collective Agreements) :

وقصد به نظام الاتفاقيات بين ممثلين عن العاملين وممثلين عن أصحاب الاعمال وذلك في اطار التنظيم النقابي العمالى ، ويكون مجال هذه الاتفاقيات عادة الموضوعات التالية :

– الأمور التي تتضمن تحديدا لحريات الافراد .

– الامور التي تتضمن وضع نوع من القيود على الحقوق الاجتماعية للعاملين .

– الامور التي تؤثر في سلطة الإدارة في المنشأة وما تتخذه من قرارات تأديبية اذا كان لهذه الامور تأثير كبير على الاقتصاد الوطنى . وللدولة الحق في ايقاف هذا النظام اذا رأت أن في دلك مصلحة عامة للمجتمع

٣ – تمثيل العاملين في مجالس الإدارة :

وهو أيضا نوع محدود من أنواع المشاركة العمالية في اسبانيا ، وذلك كما يتضح من مقدمة القانون الصادر في عام ١٩٦٢ في هذا الشأن والذى نص على أن الهدف من ادخال نظام تمثيل العاملين في مجالس الإدارة لا يهدف الى ادخال نوع من الادارة الذاتية الحقيقية التي قد يكون لها الكثير من الاثار السلبية في ظل ظروف البلاد آنذاك . . وانما الهدف هو الوصول الى نوع من المشاركة الجزئية في الادارة . ويطبق هذا النظام في المنشآت ذات الخصائص التالية :

– تلك التي تكون لها صفة الشركات .

– تلك التي يكون لديها مجالس ادارة تعين من قبل المساهمين .

– تلك التي تحكمها قوانين مجالس العمل .

– تلك التي لا يقل عدد العاملين الدائمين فيها عن خمسمائة شخص .

– تلك التي يكون قد مضى على انشائها مدة لا تقل عن ثلاث سنوات .

مما سبق يتضح أن المشكلة الرئيسية في نظام المشاركة الاسباني هى أن هذه المساهمات العمالية انما تتم كلها على اساس استشارى . . ويبقى حق اتخاذ القرار النهائى مع رئيس المنشأة وفقا لما يراه مناسبا . وكما لخصت احدى الدراسات الموقف ، فإن « . . . التجربة الاسبانية في مجال مشاركة العاملين في الإدارة تعتبر غير مشجعة » (١) .

٦ – المشاركة في الإدارة في المانيا الاتحادية (٢) :

يرجع تاريخ المشاركة العمالية في الادارة الغربيةفي المانيا الى نهاية القرن التاسع عشر (في حدود عام ١٨٤٨) حيث تم ادخال فكرة مجالس الاعمال التى تعطى العمال فرصة للادلاء بآرائهم في شؤون المنظمات التى يوجدون بها .

وقد مرّ موضوع مشاركة العاملين في الإدارة في المانيا الغربية بسلسلة من التشريعات كان آخرها القانون الصادر في يولية ١٩٧٦ والذى مدّ نطاق سريان نظام المشاركة ليمكن العاملين في مجموعة من الشركات التى يبلغ عدد العاملين فيها ٢٠٠٠ شخصا فأكثر من حق التمثيل في مجالس ادارة هذه الشركات .

ووفقا لأحكام قانون التمثيل الصادر في أغسطس ١٩٥٥ فانه ينبغى انشاء مجلس اعمال يمثل العاملين في كل منشأة تستخدم خمسة أشخاص فأكثر ممن هم فوق سن الثامنة عشرة وذلك باستثناء الهيئات الحكومية ويجرى انتخاب الممثلين كل ثلاث سنوات بطريق الاقتراع السري .

ويمثل مجلس الاعمال وحدة ادارية مستقلة يكون كل المشاركين فيها من العمال . ويكون هدف مثل هذه المجالس هو تحسين ظروف العمل – بالتعاون مع الإدارة – وكذلك النظر في مصالح العاملين الذين يمثلهم .

---

(١) انظر :

Juan N. Garcia-Nieto, **Op. cit.**

(٢) انظر :

Friedriech Furstenberg, **Workers' Participation in Management in the Federal Republic of Germany** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1978).

وليس من حق هذه المجالس أن تقوم بالاضراب أو تدعو اليه ، وفي حالة[1] الخلاف مع الإدارة يتم التحكيم عن طريق طرف ثالث محايد أو عن طريق محكمة العمل .

وعلى وجه التحديد فإن مجالس الاعمال تقوم بالمهام التالية :

- تنظيم أوقات العمل والراحة .
- تنظيم العمل الاضافي .
- تحديد زمن ومكان دفع الأجور .
- تنظيم جداول الاجازات .
- اقتراح ادخال الاساليب الفنية لضبط آداء العاملين .
- تنظيمات السلامة والأمن الصناعى .
- ادارة الخدمات الاجتماعية في داخل المنشأة .
- تحديد معدلات الاداء .
- وضع قواعد تحديد الاجور وتحسينها .
- تنظيم وسائل طرح الآراء والاقتراحات من قبل العاملين .

وبإختصار فإن الفلسفة من وراء نظام المشاركة الالماني تستند الى قدرة مجالس الاعمال هذه على التأثير في كيفية اتخاذ الادارة لقراراتها وذلك دونما تأثير على قدرة هذه الادارة على اتخاذ القرار .

ولمجالس الاعمال هذه الحق في الاطلاع على أية مستندات في المنشأة مع مراعاة الطبيعة السرية لبعض المعلومات .

كما أن على ادارة المنشأة أن تحيط العاملين فيها بالوضع المالى لها كل ثلاثة أشهر على الأقل وفي المنشآت الكبيرة تنشأ لجنة لهذا الغرض تسمى باللجنة الاقتصادية .

كما أن من حق كل شخص أن يطلب المعلومات المتعلقة بكيفية اداثه لعمله ، وتقييم رؤسائه له ، وكذلك التغييرات المتوقع ادخالها على عمله .

ومن الخصائص المتميزة لنظام المشاركة الالماني ما يعرف بمجلس الاشراف الذى من حقه أن يطلب من الإدارة في أى وقت أية سجلات . أو الاطلاع على أية دفاتر توجد بالشركة ،

كما أن له الحق في تعيين اعضاء مجلس الادارة ، وفي العادة يتكون مجلس الاشراف هذا من احد عشر عضوا ، خمسة منهم يمثلون المساهمين ، وخمسة يمثلون العمال (يجب أن يكون من بينهم واحد على الأقل يمثل العمال العديين وواحد يمثل الموظفين) ، بالاضافة الى شخص خارجى كعضو محايد . وتكون رئاسة هذا المجلس دائما لاحد ممثلى المساهمين ويكون له صوت مرجح في حالة تساوى الاصوات .

ان الانتقاد المهم على نظام المشاركة الالماني هو أن الغالبية العظمى من العاملين لا تتاح لهم فرصة المشاركة فعلا . . وانما يتوقف دورهم وعلاقتهم بأنشطة المشاركة على اختيار عدد قليل جدا من الاشخاص كممثلين لهم في مجالس الاعمال .

٧ — المشاركة في الإدارة في فرنسا : (١)

بالرغم من الدور الطليعى الذى لعبه رواد فرنسيون في مجال دراسة الإدارة وبالذات هنرى فايول خلال أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين ، وبالرغم كذلك من الجذور الديمقراطية للنظام السياسى الفرنسى التى ترجع الى عهد الثورة الفرنسية ، بالرغم من كل ذلك فان مفهوم المشاركة في الادارة في فرنسا يعتبر مفهوما حديث العهد على الفكر الادارى الفرنسى . فهو لا يرجع الا الى نهاية الستينات من هذا القرن فقط ، وبالذات في حدود عام ١٩٦٨ (٢) ، ويرجع بعض الباحثين هذا التخلف على طريق المشاركة الى عدة أسباب من بينها :

١ — النزعة الفردية وحب التملك لدى اصحاب الاعمال مما جعلهم يقاومون بشدة أية فكرة تدعو الى اشراك العاملين معهم في الادارة .

٢ — سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية مما جعل هذه الأوساط غير راغبة في الدخول من حيث المبدأ في أية محاولات لاشراكهم في ادارة المنظمات التى يعملون فيها . واتخاذ سبيل المجابهة مع منظمات اصحاب الأعمال .

Greyfié de Bellecombe, **Workers' Participation in Management in France** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1978).

(٢) لم يطلع الكاتب بعد على موقف الحكومة الفرنسية الاشتراكية الحالية من قضايا المشاركة فى الانتاج ، ولكنه يتوقع أن يحدث النظام الاشتراكى الحالى فى فرنسا تغييرات جذرية فى هذا المجال .

كما أن الحركة العمالية الفرنسية قد سيطرت على جهودها في فترة من الفترات بعض الانقسامات الفكرية مثل الصراع الذى حصل بين الحركات ذات التوجهات الماركسية والأخرى ذات التوجهات المسيحية .

٣ ـ جو العلاقات الصناعية السائد الذى يعتمد على الاضرابات وعدم التفاهم بين العمال واصحاب الاعمال لمناقشة الموضوعات محل الخلاف .

وفي فترة ما تم ادخال نظام يعرف بـ « لجان الانتاج » أو « لجان الإدارة » وقد طبق ذلك النظام فقط في المنشآت التى تستخدم مائة عامل فأكثر ، ويبدو أن الغرض منها لم يكن تحقيق نوع من ديمقراطية الإدارة بقدر ما كان الرغبة في تحقيق معدلات انتاج أعلى .

وبعد تطبيق نظام لجان الانتاج بسنة واحدة . ونظرا لعدم فعاليته . فقد تم استبداله نظام جديد . أصبح بمقتضاه الزاميا على أية منظمة تستخدم خمسين شخصا فأكثر أن تنشىء لجانا للادارة وذلك بغض النظر عن طبيعة العمل الذى تمارسه أو صفتها القانونية وذلك باستثناء الإدارات العامة للدولة .

وطبق هذا النظام في مؤسسات كبيرة مثل مؤسسة Renault لصناعة السيارات وشركة Air France . وأصبح ممثلو العمال يجلسون في مجالس الادارة جنبا الى جنب مع ممثلى الحكومة وممثلى المساهمين في هذه الشركات .

وأصبح عدد أعضاء اللجان وفقا للنظام الجديد يتراوح ما بين ثلاثة أعضاء وأحد عشر عضوا وذلك وفقا لعدد العاملين الذين تستخدمهم المؤسسة .

ويجرى انتخاب الاعضاء كل سنتين بطريقة الاقتراع ويجرى تقسيم القاعدة الانتخابية الى مجموعتين احداهما تضم العمال والموظفين . والثانية تضم الفنيين وأصحاب الوظائف الاشرافية .

واذا ما بلغ عدد المشتركين في عملية الاقتراع أقل من نصف العاملين الذين يفترض فيهم أن يشتركوا في تلك العملية أعيد اجراء الاقتراع مرة أخرى . والهدف من ذلك بطبيعة الحال هو التأكد من أن الاشخاص الذين يجرى انتخابهم يتمتعون بدعم كاف من العاملين في المؤسسة .

ولكن ضعف النظام الفرنسى للمشاركة وبالذات نظام اللجان يكمن في أن السلطة الحقيقية والنهائية تبقى دائما في يد رئيس المنشأة الذى له الحق في اتخاذ القرار النهائى وفقا لما يراه مناسبا . ويبقى دور اللجان استشاريا فقط لابداء الرأى والملاحظة .

الفصل الثالث

المشاركة في الجماهيرية الليبية

ان الافكار الاساسية للمشاركة في تسيير الامور في المجتمعات الاسلامية – والجماهيرية احداها – تستند الى القواعد الرئيسية التى أرساها الفكر الاسلامى في هذا الشأن (وشاورهم في الأمر) «وأمرهم شورى بينهم » .. الخ (ولكن هذه الاحكام الرئيسية في المشاركة لم تتحول مع احتياجات الادارة المعاصرة الى نظام تطبيقى يلبى احتياجات الناس بشكل متكامل .

وقد مرت مراحل تقديم وتطبيق برامج المشاركة في الادارة الليبية بعدة مراحل رئيسية وذلك كما يلى :

أولا : القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٧٣ في شأن اشتراك العاملين في المنشآت في الإدارة والأرباح (١)

وقد كانت أهم الاحكام التى جاء بها القانون المذكور كما يلى :

١ – يجرى تمثيل العاملين في الشركات التى تدار بواسطة مجلس ادارة بعضوين على الأقل في ذلك المجلس ، ويتم انتخاب ممثلى العاملين من قبل زملائهم بالشركة ، وتكون لهؤلاء الممثلين جميع الحقوق التى يقررها القانون للنظام الاساسى للشركة عدا المكافآة المقررة لاعضاء مجلس الادارة .

٢ – ينشأ في المنشآت الفردية ووحدات الانتاج والشركات الاخرى التى لا تدار من قبل مجلس ادارة مجلس مشترك مدته سنة من ممثلين عن العمال وعن اصحاب العمل يتكون من خمسة اعضاء على الوجه الآتي

– اثنان من العاملين يتم اختيارهم بالانتخاب المباشر من مجموع العاملين في الشركة او الوحدة الانتاجية او المنشأة .

---

(١) انظر الجريدة الرسمية الليبية ، العدد (١٠) لعام ١٩٧٣ ، ص ٧٣٤ – ٧٣٩ .

— ثلاثة اعضاء يختارهم صاحب العمل او مجلس ادارة الهيئة او المؤسسة من بين العاملين أو من غيرهم وينتخب الاعضاء من بينهم رئيسا في اول اجتماع لهم .

٣ — تختص المجالس المشتركة بمناقشة المسائل التالية واصدار توصيات في شأنها الى ادارة المنشأة :

— تنظيم سير العمل ورفع مستوى الكفاية الانتاجية في المنشأة .
— اقتراح وضع برامج لمحو الأمية بين العاملين .
— توعية وترشيد العاملين الى وسائل الأمن الصناعى والوقاية من اخطار العمل والمحافظة على الآلات ومعدات الانتاج في المنشأة .
— ادارة الخدمات التى تقدمها المنشأة أو تطويرها .

٤ — يكون للعاملين في جميع المنشآت التجارية وبعض الوحدات الانتاجية الأخرى التى حددها القانون (المادة ٧) نصيب في الأرباح التى يتم تحقيقها وذلك كما يلى :

— ٢٥ ٪ من صافي الربح الزائد على اربعة آلاف دينار في المنشآت الفردية
— ٢٥ ٪ من صافي الربح في الوحدات الانتاجية .
— ٢٥ ٪ من الأرباح القابلة للتوزيع في الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات التوصية بالاسهم .
— ٢٥ ٪ من صافي الربح بالنسبة لشركات التضامن والتوصية البسيطة .

٥ — يجرى توزيع الربح المقرر للعاملين على النحو التالى :

— ٣٠ ٪ توزع نقدا على العاملين . على ان لا يتجاوز اجمالى المبلغ الموزع ٢٥ ٪ من اجمالى الاجور السنوية للعاملين .
— ٣٠ ٪ تخصص للانفاق على الخدمات التى تقدم للعاملين في المنشأة .
— ٤٠ ٪ تخصص لانشاء صندوق للخدمات العمالية على مستوى الجماهيرية .

٦ — تم استثناء قطاع النفط بمراحله المختلفة . من انتاج وتكرير وتوزيع . من احكام نظام المشاركة المذكور اعلاه .

ولكن التوجهات الاشتراكية القوية التى سادت المجتمع الليبى منذ صدور هذا القانون قد جعلت احكامه لا تساير الواقع مما حدا بمجلس الشعب العام الى الغائه في دورته العادية لعام ١٩٨٣ .

ثانيا : القانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٣ بشأن ممارسة اللجان الشعبية لمسؤولياتها الإدارية (١) :

والذى يمكن تلخيص احكامه الرئيسية فيما يلي (انظر الملحق رقم ١) :

١ ــ تقوم اللجان الشعبية بممارسة الإدارة الثورية . . وتطهير الجهاز الادارى بصورة مستمرة .

٢ ــ تقوم اللجان الشعبية في المحافظات والبلديات بممارسة السلطات والصلاحيات المقررة لمجالس المحافظات والمجالس البلدية . ويكون لرؤساء اللجان الشعبية اختصاصات المحافظين او عمداء البلديات .

٣ ــ تتولى اللجان الشعبية المشكلة في الهيئات والمؤسسات والشركات العامة الاختصاصات المقررة لمجالس ادارة تلك الهيئت والمؤسسات والشركات ، ويكون لرؤساء اللجان المذكورة اختصاصات رؤساء مجلس الإدارة .

٤ ــ تمارس اللجان الشعبية للجامعات الاختصاصات المخولة لمجالس الجامعات ، ويتولى رئيس اللجنة الشعبية في كل جامعة الاختصاصات المقررة لرئيس الجامعة ، وتمارس اللجان الشعبية في الكليات الجامعية الاختصاصات المقررة لمجالس الكليات ، ويكون لرؤساء تلك اللجان اختصاصات عمداء الكليات . وتختص اللجان الشعبية بالمعاهد والمدارس على اختلاف مراحلها بممارسة الصلاحيات المقررة لمديرى ورؤساء المعاهد والمدارس .

٥ ــ يكون للجان الشعبية المشكلة في المديريات والمستشفيات ودور العلاج والمطابع الحكومية والوحدات الادارية والانتاجية الاخرى الاختصاصات المقررة لمديرى أو رؤساء تلك الجهات .

٦ ــ تتولى اللجان الشعبية في وحدات الادارة المحلية وفي الهيئات والمؤسسات والشركات العامة وفي الوحدات الادارية الاخرى سلطة وضع اللوائح والقرارات المنظمة للادارة الشعبية ، ولهذه اللجان وفقا لذلك اقتراح القوانين واللوائح .

٧ ــ تكون مدة عضوية اللجان الشعبية ثلاث سنوات .

---

(١) الجريدة الرسمية الليبية ، العدد (٤٦) عام ١٩٧٣ ، ص‌ص ٢٢٢٩ — ٢٢٣٢

ثالثا : القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١ في شأن اللجان الشعبية : (١)

يفترض من الناحية النظرية ان هذا القانون انما جاء كبديل لقانون رقم ٧٨ لسنة ٧٣ المشار اليه اعلاه . ولكن القانون رقم ١٣ لعام ١٩٨١ خلا بالكامل سواء في ديباجته او في احكامه من اية اشارة الى احكام قانون عام ١٩٧٣ مما يجعل القانونيين في نظر الكاتب قائمين معا بالرغم مما قد يكون في ذلك من تعارض .

وبالرغم من ان هذا القانون لم يخرج بشكل متكامل حسب ما يبدو الا انه عكس الى حد كبير درجة نضج تجربة المشاركة في الإدارة خلال الفترة ما بين ١٩٧٣ وتاريخ صدور القانون في عام ١٩٨١ .

ومن ضمن الاحكام الجديدة التى تضمنها القانون في شأن المشاركة في الادارة ما يلى :

١ — تشكيل لجنة شعبية عامة للبلديات تتكون برئاسة امين اللجنة الشعبية العامة للجماهيرية وعضوية امناء اللجان الشعبية للبلديات ، تخضع لاشراف اللجنة الشعبية العامة (مجلس الوزراء في الأنظمة الاخرى) ، وتكون مهمتها النظر في المسائل ذات الصبغة المشتركة بين مختلف البلديات في المجالات الخدمية والانتاجية .

٢ — تشكيل اللجان الشعبية العامة النوعية من الامين النوعى على مستوى الجماهيرية (الوزير في الأنظمة الأخرى) ومن امناء اللجان الشعبية النوعية في البلديات .

٣ — تشكيل اللجنة الشعبية للبلدية من امين اللجنة الشعبية للبلدية (يشبه المحافظ في الأنظمة الأخرى) ومن امناء اللجان الشعبية النوعية بها .

٤ — انشاء اللجان الشعبية للمحلات لانجاز مهام التوفيق والتحكيم بين المواطنين واتمام بعض الاجراءات الإدارية المتعلقة بقضايا الافراد مباشرة كمنح شهادات حسن السيرة والسلوك وشهادات التملك العقارى وعقود الزواج . . . الخ .

٥ — تشكيل اللجان الشعبية للشركات والمنشآت المملوكة للمجتمع .

وقد نص هذا القانون على الكثير من الاحكام المنظمة لاجراءات عمل هذه الانواع المختلفة من اللجان وعلاقتها التنظيمية ببعضها البعض (انظر الملحق رقم ٢) .

---

(١) الجريدة الرسمية الليبية ، العدد (٢٩) لعام ١٩٨١ ، ص ٨٥١ — ٨٨٣ .

نظام الإدارة الذاتية كأسلوب للمشاركة في الجماهيرية :

يستند نظام المشاركة الحالى في الجماهيرية – بالاضافة الى مبادىء المشاركة الواردة في الفكر الاسلامى – الى الفلسفة السياسية التى تسود المجتمع الليبى منذ اواخر الستينات والتى تبلورت في مطلع السبعينات في الكتاب الأخضر (١) .

وكانت أهم الافكار التى وردت فيه والتى تدعو الى تطبيق المشاركة الكاملة في النظم السياسية والاقتصادية هى كما يلى :

١ – ان المؤتمرات الشعبية هى الوسيلة الوحيدة للديمقراطية الشعبية .

٢ – ان اللجان الشعبية هى اساس لمشاركة الشعبية الحقيقية في الحكم وعليه فانه يجب ان تكون هذه اللجان في كل مكان من المجتمع .

٣ – ان الأجراء مهما تحسنت اجورهم فهم نوع من العبيد وان علاج هذه المشكلة يكمن في اشتراك العاملين في ملكية المنظمة التى يعملون فيها وهذا ما يعرف في التجربة الليبية بمبدأ (شركاء لا أجراء) .

٤ – ان أية عملية انتاج انما هى حصيلة اشتراك اكثر من عنصر واحد من عناصر الانتاج ، وان منطق العدالة يحتم ان تتساوى هذه العناصر في الحصول على نصيبها من فائض العملية الانتاجية :

« . . . ان المنشأة الصناعية الانتاجية قائمة من مواد انتاج وآلات المصنع وعمال ، ويتولد الانتاج من استخدام آلات المصنع بواسطة العمال في تصنيع المواد الأولية ، وهكذا فالمواد المصنعة الجاهزة للاستعمال والاستهلاك مرت بعملية انتاجية ما كان لتحصل لولا المواد الخام والمصنع والعمال ، بحيث لو استبعدنا المواد الأولية ، لما وجد المصنع ما يصنعه ، ولو استبعدنا المصنع لما تصنعت المواد الخام . . . ولو استبعدنا المنتجين لما اشتغل المصنع ، وهكذا فالعناصر التى هى ثلاثة في هذه العملية متساوية الضرورة في عملية الانتاج وبدونها هى الثلاثة لما حصل انتاج . . . والقاعدة الطبيعية في هذه الحالة تحتم تساوى حصص هذه العوامل الثلاثة في الانتــاج . . . . » (١) .

---

(١) انظر : معمر القذافى ، الكتاب الأخضر : حل مشكلة الديمقراطية (بدون ناشر وبدون تاريخ) ، الكتاب الأخضر : حل المشكل الاقتصادى (بدون ناشر وبدون تاريخ) .

(٢) معمر القذافى ، الكتاب الأخضر : حل المشكل الاقتصادى .

التطبيق العملى لتجربة المشاركة في الجماهيرية : (١)

ان المشكلة الاساسية الأولى التى واجهت نظام ملكية العاملين للوحدات الانتاجية التى يعملون بها في المجتمع الليبى هى مشكلة كيفية توزيع فائض الانتاج بين العناصر المختلفة التى ساهمت في تكوينه ، ولهذه المشكلة جانبان رئيسيان هما :

أولا : ان العملية الانتاجية تتفاوت فيها درجة مساهمة كل عنصر من عناصر الانتاج فقد وجدت بعض الدراسات العملية في ليبيا ان نصيب المواد الخام في العملية الانتاجية قد تراوح ما بين ٦٨ ٪ و ٩٧ ٪ في حين ان نصيب الالآت ما بين ١ ٪ و ٢٧ ٪ ونصيب اليد العاملة ما بين ٢ ٪ و ١٩ ٪ .

وعليه فان التوزيع بين عناصر الانتاج يجب ان يكون بنسبة مساهمة كل منها في العملية الانتاجية .

ثانيا : على أية اسس يجب ان يتم تقدير وتوزيع حصة القوى البشرية في العملية الانتاجية ؟ ان ذلك يفضل ان يتم على مرحلتين :

أ) المرحلة الأولى : ويجرى تطبيقها كما يلى :

١ — تستبعد تكلفة المواد والاستهلاكات ومصروفات التشغيل .

٢ — يستبعد الحد الأدنى اللازم لاشباع الحاجات الاساسية لكل فرد طبقا لما يقرره المجتمع (مثلا جدول مرتبات الخدمة العامة) على ان تؤخذ في الاعتبار المتغيرات التالية :

(أ) عدد أفراد الأسرة .
(ب) مكان العمل .
(ج) طبيعة العمل .
(د) المواظبة على العمل .

---

(١) اعتمد هذا الجزء بشكل رئيسى على ورقة عمل بعنوان « تصور لتطبيق مقولة شركاء لا أجراء » قامت باعداده لجنة مكونة من : مصطفى محمد أبو شعالة ، د . خليفة على ضو ، د . أبو القاسم عمر الطبولى ، د . أبوبكر مصطفى بعيرة ، د . ميلود جمعة الحاسية (يولية ١٩٨٠) .

ب المرحلة الثانية : ويجرى تطبيقها كما يلى :

١ ـ تحدد قيمة الانتاج القابل للتوزيع على الوجه التالى :

قيمة الانتاج القابل للتوزيع = قيمة الانتاج المباع ـ مجموع التكاليف المستبعدة في المرحلة الأولى .

٢ ـ توزيع قيمة الانتاج القابل للتوزيع على عناصر الانتاج الثلاثة (مواد خام + آلات + قوى بشرية) بالتساوى .

٣ ـ يؤول نصيب كل من المواد والالآت من قيمة الانتاج القابل للتوزيع المشار اليه في رقم (٢) اعلاه الى المجتمع .

٤ ـ يوزع نصيب المنتجين من قيمة الانتاج القابل للتوزيع بينهم مع مراعاة المتغيرات التالية :

ـ المؤهل الدراسى .
ـ الخبرة العمليــة .
ـ المسؤولية الوظيفية .
ـ الكفاءة الانتاجية للفرد .
ـ ما يقوم به الفرد من أعمال اضافيــة .
ـ الابتكار والتجديد .

وهناك بعض الملاحظات الاساسية التى يجب اخذها بعين الاعتبار وذلك من أجل الحصول على نتائج مرضية من تطبيق نظام التوزيع هذا ، ومن أهم هذه الملاحظات ما يلى :

أولا : ضرورة الاعتماد على مفهوم الانتاج المباع وليس مفهوم الانتاج كوحدات طبيعية وذلك من اجل تحفيز المشروعات على انتاج سلع مناسبة يمكن تسويقها ، وتلافيا لتكدس الانتاج غير المرغوب فيه من قبل المستهلكين .

ثانيا : يجب ان يتم تحديد سعر بيع الانتاج من قبل جهة محايدة وبناء على دراسات علمية لتكاليف هذا الانتاج .

ثالثا : عند عجز ايرادات الانتاج المباع عن تغطية تكاليف الانتاج المشار اليه في المرحلة الأولى ، يجب القيام بما يلى :

١ ـ تغطية العجز القائم بما يكفل حصول العنصر البشرى في الانتاج على نصيبه (الحد الأعلى) من التوزيع المشار اليه في المرحلة الأولى فقط .

٢ ـ دراسة الوضع الاقتصادى والانتاجى للمنشأة صاحبة العجز لتقييم امكانية استمرار وجودها من عدمه .

رابعا : اذا رؤى ضرورة تطبيق ضرائب دخل على العاملين فينبغى ان يتم ذلك كما يلى :

١ ـ اعفاء التوزيع المشار اليه في المرحلة الأولى من الضرائب .

٢ ـ تطبيق معدلات ضريبية تصاعدية على حصص المنتجين من التوزيع المشار اليه في المرحلة الثانيـة فقط .

خامسا : يحصل العاملون (المنتجون) غير الليبيين على مرتبات وفقا لجدول يعد مسبقا على ان يراعى فيه وضع نظام للحوافز خاص بهم ، ويستبعد نصيبهم مع نصيب المنتجين الليبيين في المرحلة الأولى ولا يكون لهم أى نصيب من التوزيع في المرحلة الثانية .

سادسا : ضرورة انشاء جهاز متابعة يقوم بمراقبة تطبيق هذا التصورو علاج ما قد يظهر اثناء التطبيق من مشاكل عملية تحتاج الى حل سريع ، ومن امثلة هذه المشاكل العملية :

- حصول المنتجين على الحد الأدنى فقط من الدخل ، والمشار اليه في المرحلة الأولى ، مع كون ذلك راجعا لأسباب خارجة عن ارادتهم كلهم او بعضهم .
- حدوث تفاوت كبير في الدخول بين أفراد المجتمع نتيجة تطبيقه هذا التصور .

سابعا : ضرورة اصدار لائحة تنفيذية تنظم الأمور التالية :

- الأوزان المختلفة لكل من العوامل المشار اليها في توزيع حصص المنتجين في المرحلتين الأولى والثانية (مثل عدد أفراد الأسرة ، مكان العمل وما اذا كان في المدينة ام في المناطق النائية ، المؤهل العلمى ، الخبرة . . . الخ) .
- وضع نظام لتسعير الانتاج .
- وضع نظام لجهاز المتابعة المشار اليه في الفقرة السادسة أعلاه .

ملحق رقم (١)

قانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٣ م
بشأن ممارسة اللجان الشعبية لمسئولياتها الإدارية

باسم الشعب ،

مجلس قيادة الثورة ،

بعد الاطلاع على الاعلان الدستوري .

وعلى قانون الادارة المحلية رقم (١٣٠) لسنة ١٩٧٢م .

وعلى القوانين المنظمة للهيئات والمؤسسات العامة . وتحقيقاً لارادة الجماهير في تحمل مسئولية العمل الادارى الثورى . وتأكيداً لسيطرة السلطة الشعبية على الجهاز الادارى للدولة وتطويعه لتنفيذ مطالب الجماهير والانطلاق نحو تحقيق اهداف الثورة الشعبية لبناء مجتمع الكفاية والعدل ، على هدى مبادىء الشريعة الاسلامية .

وتنفيذاً للمبادىء المعلنة في خطاب زوارة التاريخى .

أصدر القانون الآتي
مادة (١)

تقوم اللجان الشعبية بممارسة الإدارة الثورية في الجهات والمرافق المشكلة فيها ، على الوجه المبين في هذا القانون ، وذلك دون اخلال بالمهام والمسئوليات الأخرى المنوطة بها كاداة لتنفيذ مطالب الجماهير الشعبية في مختلف المجالات وتطهير الجهاز الإدارى بصورة مستمرة . ويكون لكل لجنة رئيس تختاره من بين اعضائها أو من غيرهم يتولى ممارسة الاختصاصات المنصوص عليها في هذا القانون .

وعند غياب الرئيس أو قيام مانع به يتولى عمله بصفة مؤقتة من تندبه اللجنة لذلك من بين أعضائها أو من غيرهم .

مادة (٢)

تقوم اللجان الشعبية في المحافظات والبلديات بممارسة السلطات والصلاحيات المقررة في القوانين واللوائح لمجالس المحافظات والمجالس البلدية . ويكون لرؤساء اللجان الشعبية اختصاصات المحافظين او عمداء البلديات كما تتولى اللجان الشعبية في فروع البلديات والمديريات والمحلات الاختصاصات المخولة لرؤساء الفروع والمديريين ومختارى المحلات حسب الاحوال .

مادة (٣)

تتولى اللجان الشعبية المشكلة في الهيئات والمؤسسات والشركات العامة الاختصاصات المقررة لمجالس ادارة تلك الهيئات والمؤسسات والشركات ، ويكون لرؤساء اللجان المذكورة اختصاصات رؤساء مجالس الادارة وذلك كله على النحو المبين في القوانين والقرارات المنظمة للهيئات والمؤسسات والشركات المذكورة .

فاذا كان رئيس مجلس الادارة هو المدير العام في ذات الوقت . تولى رئيس اللجنة اختصاصاته .

مادة (٤)

تمارس اللجنة الشعبية للجامعة الاختصاصات المخولة لمجلس الجامعة في القوانين واللوائح ويتولى رئيس اللجنة الاختصاصات المقررة لرئيس الجامعة ، كما تمارس اللجان الشعبية في الكليات الجامعية الاختصاصات المقررة لمجالس الكليات ويكون لرؤساء اللجان اختصاصات عمداء الكليات .

وتختص اللجان الشعبية بالمعاهد والمدارس على اختلاف مراحلها بممارسة الصلاحيات المقررة لمديرى ورؤساء المعاهد والمدارس المذكورة او الاجهزة القائمة على ادارتها .

مادة (٥)

يكون للجان الشعبية الأخرى المشكلة في المديريات والمستشفيات ودور العلاج والمطابع الحكومية والوحدات الادارية والانتاجية الأخرى الاختصاصات المقررة لمديرى او رؤساء تلك الجهات وللجان التنفيذية او الأجهزة القائمة على ادارتها .

مادة (٦)

تتولى اللجان الشعبية في وحدات الادارة المحلية . وفي الهيئات والمؤسسات والشركات العامة ، وفي الوحدات الادارية الأخرى . سلطة وضع اللوائح والقرارات المنظمة للادارة الشعبية الجديدة . وذلك بذات الشروط ، ووفقاً للقواعد المحددة في القوانين واللوائح التى تبقيها اللجان الشعبية . وللجان الشعبية وفقاً لذلك اقتراح القوانين واللوائح واقتراح تعديل او حذف حكم أو اكثر من احكامها او اضافة احكام أخرى وصولا الى خلق الادارة الثورية والتشريعات التى يضعها الشعب بنفسه ورفع هذه الاقتراحات الى الجهات المختصة ومجلس الوزراء لدراستها والعمل على اتخاذ اجراءات استصدارها .

مادة (٧)

للجان الشعبية ان تعهد من وقت لاخر ببعض الاختصاصات المخولة لها بموجب هذا القانون الى رؤسائها ، ويجوز ان يحدد القرار الذى يصدر بالتفويض مدته .

مادة (٨)

تحدد المعاملة المالية لرؤساء اللجان الشعبية وامنائها ومساعديها بقرار من مجلس الوزراء

مادة (٩)

مدة عضوية اللجان الشعبية ثلاث سنوات تبدأ من تاريخ اعتماد مجلس قيادة الثورة تشكيل اللجنة ، وتقوم الجماهير الشعبية بتشكيل لجان جديدة ورفعها الى مجلس قيادة الثورة لاعتمادها قبل انتهاء مدة العضوية ، وللشعب حرية في الابقاء على نفس اللجان أو بعض اعضائها .

مادة (١٠)

اذا اتضح ان احد الاعضاء فقد الثقة أو الاعتبار اللذين تتطلبهما العضوية جاز انهاء عضويته بقرار من اللجنة بأغلبية ثلثى عدد عضائها .

ويجوز للجنة لأسباب قوية أن تقرر وقف أحد اعضائها بناء على قرار يصدر بأغلبية ثلثى عدد الأعضاء الحاضرين الى ان تتخذ اللجنة قرارا في شأنه .

مادة (١١)

يقدم العضو استقالته من عضوية اللجنة الى رئيسها الذى يعرضها على اللجنة في أول جلسة تالية . وتعتبر الاستقالة مقبولة اذا وافقت عليها اللجنة أو لم يبت في امرها خلال شهرين من تاريخ تقديمها وعندئذ تقرر اللجنة خلو المحل .

مادة (١٢)

لمجلس قيادة الثورة اذا رأى ضرورة لذلك ان يحل احدى اللجان أو يسقط العضوية عن عضو أو أكثر من اعضائها وان يدعو الجماهير الشعبية لتشكيل لجنة جديدة أو شغل محل من سقطت عضويته بحسب الأحوال .

مادة (١٣)

في حالة حل اللجنة ، أو خلو محل احد الاعضاء لأى سبب كان يتم تشكيل اللجنة الجديدة أو شغل المحل خلال ثلاثين يوما من تاريخ حل اللجنة أو خلو محل العضو بالكيفية التى تم بها تشكيل اللجنة السابقة . وتكمل اللجنة الجديدة أو العضو الجديد مدة سلفه .

ويجوز بقرار من مجلس قيادة الثورة دعوة الجماهير لتشكيل لجنة أو لجان جديدة في الأماكن التى يرى ضرورة تشكيل لجان بها ، تكون لها نفس الاختصاصات والصلاحيات الواردة وفقاً لأحكام هذا القانون .

مادة (١٤)

مع عدم الاخلال بالمسئولية الجنائية والمدنية يكون اعضاء اللجان الشعبية ورؤسائها مسئولين تأديبياً عما يقع منهم من اهمال أو اخلال بواجباتهم . وذلك وفقاً للقواعد وبالشروط المقررة في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجهات التى يتولون مسئولية ادارتها .

مادة (١٥)

يلغى كل حكم مخالف لأحكام هذا القانون .

مادة (١٦)

على الوزراء وجميع الجهات المعنية كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ويعمل به من تاريخ صدوره ، وينشر في الجريدة الرسمية .

مجلس قيادة الثورة

ملحق رقم (٢)

قانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١ م

في شأن اللجان الشعبية

مؤتمر الشعب العام ،

بعد الاطلاع على وثيقة اعلان قيام سلطة الشعب .

وتنفيذاً لقرارات المؤتمرات الشعبية في دور انعقادها العادى الثالث لسنة ١٣٨٩ — ١٣٩٠ من وفاة الرسول الموافق ١٩٨٠ ميلادية التى صاغها الملتقى العام للمؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية والاتحادات والنقابات والروابط المهنية (مؤتمر الشعب العام) في دور انعقاده العادى السادس في الفترة من ٢٧ صفر — غرة ربيع الأول ١٣٩٠ من وفاة الرسول الموافق ٣ — ٧ يناير ١٩٨١ م .

صيغ القانون الآتي

الفصل الأول

نطاق سريان احكام القانون

المادة الأولى

تسرى أحكام هذا القانون على كافة الوحدات الادارية والشركات والمنشآت وغيرها من الجهات الأخرى التى تدار بواسطة لجان شعبية .

وتصدر بقرار من اللجنة الشعبية العامة لائحة لتنظيم العلاقة بين الجهات التى لا تدار بواسطة لجان شعبية واللجان الشعبية التى تتبعها .

الفصل الثاني

اللجنة الشعبية العامة للبلديات

المادة الثانية

تشكل اللجنة الشعبية العامة للبلديت من أمين اللجنة الشعبية العامة وعضوية

أمناء اللجان الشعبية للبلديات . وتزاول هذه اللجنة اختصاصاتها المبينة بهذا القانون تحت اشراف اللجنة الشعبية العامة .

ويقصد بتعبير اللجان الشعبية للبلديات أينما ورد بهذا القانون ، اللجان الشعبية العامة في البلديات المنشأة بموجب قرار الأمانة العامة لمؤتمر الشعب العام رقم (١) لسنة ١٩٧٩ بشأن اللجان الشعبية العامة في البلديات .

المادة الثالثة

تتولى اللجنة الشعبية العامة للبلديات النظر في المسائل ذات الصبغة المشتركة بين مختلف البلديات بهدف تحقيق التنسيق والنمطية ، سواء فيما يتعلق بأداء الخدمات ، أو تنفيذ المشروعات في البلديات .

المادة الرابعة

يجوز للجنة الشعبية العامة للبلديات ، أن تقترح على اللجنة الشعبية العامة اصدار اللوائح والقرارات التى من شأنها تحقيق التنسيق بين أعمال البلديات .

الفصل الثالث

اللجنة الشعبية العامة النوعية

المادة الخامسة

تشكل اللجنة الشعبية العامة النوعية من أمينها ومن أمناء اللجان الشعبية النوعية في البلديات .

المادة السادسة

تتولى اللجنة الشعبية العامة النوعية وضع الخطط التنفيذية لقرارات المؤتمرات الشعبية الأساسية ، التى يصيغها مؤتمر الشعب العام ، والاشراف على تنفيذها وفقاً للاجراءات المبينة بهذا القانون وتقوم بالاشراف والرقابة والتوجيه للمصالح والأجهزة العامة التابعة لها .

المادة السابعة

تتولى اللجنة الشعبية العامة النوعية تنفيذ المشروعات والخدمات التى تخص أكثر من بلدية ، وفقاً لجداول المشروعات المعتمدة بالخطط والميزانيات وذلك بالتعاون مع اللجان الشعبية في نطاق البلديات ذات العلاقة . كما تقوم بالمشروعات والخدمات التى لها طبيعة فنية خاصة ، ولو كانت ضمن نطاق بلدية واحدة ، وتتولى كذلك تنفيذ المشروعات والخدمات التى لا تتوفر للبلدية المختصة الامكانيات الفنية اللازمة لتنفيذها . وذلك بناء على قرار من اللجنة الشعبية العامة .

المادة الثامنة

تتولى اللجنة الشعبية العامة النوعية الاشراف على الشركات والمنشآت التى تتبعها . ولها في هذا الخصوص ما يلى :

(أ) مراقبة نشاط الشركات والمنشآت ومتابعة تنفيذها للخطط المرسومة لها . للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها وأدائها لمسئولياتها وتنفيذها لأحكام التشريعات النافذة .

(ب) دراسة التقارير الدورية عن نشاط الشركات والمنشآت التابعة لها ومدى ما حققته في تنفيذها لاختصاصاتها . والعمل على تذليل الصعوبات التى قد تواجهها .

(ج) تسمية من لهم حق التوقيع على الصكوك والغائها . واجراء التصرفات القانونية التى لها مساس بأموال الشركة أو المنشأة .

(د) تحديد الأهداف الانتاجية للشركات والمنشآت التابعة لها . والتحقق من زيادة الانتاج وتحسينه بهذه الشركات أو المنشآت .

وتختص بصفتها الجمعية العمومية للشركة أو المنشأة بما يلى :

١ ــ وضع الخطط العامة التنفيذية التى تخص اعمال الشركة أو المنشأة لزيادة القدرة الانتاجية وتحسين الانتاج .

٢ ــ التصديق على الحسابات الختامية والميزانية العمومية واعتماد توزيع نتائج النشاط على عناصر الانتاج .

٣ — اعتماد القروض المحلية والتسهيلات المصرفية التى قد تحصل عليها الشركة أو المنشأة من المصارف الوطنية لتمويل نشاطاتها .

٤ — النظر في تطوير الشركة أو المنشأة .

٥ — التوصية بزيادة أو تخفيض رأس مال الشركة أو المنشأة ، واقتراح مصادر التمويل الخاصة بذلك . مع مراعاة أحكام القوانين واللوائح النافذة في هذا الشأن .

٦ — وضع خطط الأهداف الانتاجية السنوية واعتماد الميزانية التقديرية .

المادة التاسعة

تتولى اللجنة الشعبية العامة النوعية في شأن الاشراف على اللجنة الشعبية النوعية في البلدية التى تتبعها ما يلى :

١ — مراجعة محاضر اجتماعات اللجنة الشعبية النوعية في البلدية ، وابداء الرأى في القرارات التى تصدرها ، واصدار التعليمات والتوجيهات إليها في هذا الشأن، بما يكفل مطابقة قراراتها للقوانين واللوائح والتوجيهات الصادرة إليها .

٢ — وضع المعايير الفنية ، ودراسة النواحى الاقتصادية والاجتماعية والقانونية للمشروعات المراد تنفيذها ، واعتماد الأسس المتعلقة بذلك ، قبل اتخاذ الاجراءات اللازمة للتنفيذ .

وعلى جميع اللجان الشعبية المعنية في البلديات الالتزام بهذه المعايير والأسس .

٣ — دراسة المقترحات المتعلقة بالرسوم المحلية وأسس فرضها ، وكيفية جبايتها ، وابداء الرأى حولها ، بما يكفل توحيد المعاملة بين المواطنين بمختلف البلديات ، وذلك قبل اعتماد هذه المقترحات من الجهات المختصة بالاعتماد .

المادة العاشرة

تمارس اللجان الشعبية العامة النوعية اختصاصاتها تحت اشراف اللجنة الشعبية العامة ، وفي حدود ما تصدره من لوائح وما تضعه من ضوابط .

المادة الحادية عشرة

يجوز للجنة الشعبية العامة النوعية أن تفوض أمينها أو لجاناً تشكلها من بين أعضائها في بعض اختصاصاتها .

الفصل الرابع

اللجنة الشعبية للبلدية

المادة الثانية عشرة

تشكل اللجنة الشعبية للبلدية من أمين اللجنة الشعبية للبلدية ومن أمناء اللجان الشعبية النوعية بها ، ويكون للجنة الشعبية لبلدية الشخصية الاعتبارية وتعتبر – مع اللجان الشعبية النوعية التابعة لها في البلدية – وحدة ادارية واحدة لأغراض تطبيق أحكام القوانين واللوائح .

المادة الثالثة عشرة

تختص اللجنة الشعبية للبلدية بما يلي :

١ – تنفيذ قرارات المؤتمرات الشعبية الأساسية المتعلقة بالشئون المحلية في نطاق البلدية ، وذلك بما لا يتعارض وقرارات المؤتمرات الشعبية المصاغة في مؤتمر الشعب العام .

٢ – تنفيذ مشروعات خطة التحول الخاصة بالبلدية .

٣ – الرقابة والاشراف على أعمال اللجان الشعبية النوعية في البلدية بما لا يتعارض وأحكام هذا القانون .

٤ – العمل على زيادة القدرة الانتاجية في نطاق البلدية ، وفقاً للأساليب والأهداف المرسومة لذلك .

٥ – دراسة الصعوبات التي تعترض تنفيذ المشروعات أو أداء الخدمات داخل نطاق البلدية ، وخاصة تلك المشتركة بين أكثر من جهة ، والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها ، وتكليف اللجان الشعبية النوعية في البلدية بتنفيذ هذه الحلول .

٦ – وضع المقترحات الخاصة بالرسوم ذات الطابع المحلى أو تعديلها أو تأجيل سريانها أو الاعفاء منها أو الغاؤها ، واحالة هذه المقترحات إلى اللجنة الشعبية العامة النوعية المختصة .

٧ – اقتراح عقد القروض والتسهيلات المصرفية من المصارف المحلية وذلك في ضوء المبررات المعتمدة من قبل اللجان الشعبية العامة النوعية .

٨ – العمل على استغلال مصادر الثروة المحلية ، والنهوض بالانتاج الزراعى والحيواني والصناعى ، بما لا يتعارض مع الأهداف المرسومة لذلك .

٩ – ما يعهد إليها من اختصاصات أخرى بموجب القوانين واللوائح .

المادة الرابعة عشرة

تمارس اللجنة الشعبية للبلدية بالنسبة لشئون العاملين الاختصاصات التالية :

(أ) تطهير الجهاز الادارى . وفقاً للأسس والمعايير التى تضعها اللجنة الشعبية العامة .

(ب) ممارسة الاختصاصات التالية بالنسبة لغير شاغلى وظائف الادارة العليا ومن في حكمهم .

١ – التعيين والترقية العادية والتشجيعية والبت في استقالات وانهاء خدمات العاملين . وذلك في حدود الضوابط التى تصدر عن اللجنة الشعبية العامة .

٢ – النقل والندب والاعارة وفقاً للتشريعات النافذة .

٣ – منح العلاوات والمكافآت التشجيعية وغيرها من المزايا والحوافز .

٤ – الموافقة على منح الاجازات الدراسية أو التدريبية في الداخل طبقاً للأحكام المقررة في هذا الشأن .

٥ – الموافقة على منح الاجازات الخاصة بدون مرتب .

٦ – اتخاذ الاجراءات التأديبية للعاملين ، وتوقيع الجزاءات التأديبية عليهم . وفقاً لأحكام التشريعات النافذة .

(ج) الاذن بالعمل خارج ساعات العمل الرسمية في حدود الضوابط التى تصدر عن اللجنة الشعبية العامة .

وفي جميع الأحوال ، تختص اللجنة الشعبية العامة دون غيرها بالبت في قرارات الترقية والندب والاعارة ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية ومنح الاجازات الدراسية والتدريبية والاجازات الخاصة وذلك، كله بالنسبة لشاغلى وظائف الادارة العليا ومن في حكمهم بناء على عرض من اللجنة الشعبية للبلدية المختصة .

ويختص مجلس التأديب الأعلى بمحاكمة شاغلى درجات الفئة المشار إليها في الفقرة السابقة طبقاً لأحكام القوانين النافذة .

المادة الخامسة عشرة

تباشر اللجنة الشعبية للبلدية فيما يتعلق بالتعاقد على تنفيذ المشروعات الواقعة في نطاق البلدية ما يلى :

(أ) اعداد المواصفات والشروط الفنية والمالية للمشروعات المراد التعاقد في شأنها وفقاً للوائح المعمول بها .

(ب) طرح الشروط والمواصفات الفنية والمالية للمشروعات ، للتعاقد في شأنها ، باحدى طرق التعاقد المعمول بها وابرام عقود تنفيذها طبقاً لأحكام اللوائح المعمول بها .

وتبين اللوائح حدود اختصاص اللجنة الشعبية للبلدية في التعاقد والحالات التى يلزم فيها استصدار الاذن في التعاقد أو اعتماده من اللجنة الشعبية العامة .

المادة السادسة عشرة

تمارس اللجنة الشعبية للبلدية اختصاصاتها المشار إليها في المواد السابقة ، تحت اشراف اللجنة الشعبية العامة وفي حدود ما تصدره في هذا الشأن من لوائح وقرارات وتضعه من ضوابط ، كما تلتزم بتنفيذ ما يصدر ليها من قبل اللجنة الشعبية العامة من توجيهات

المادة السابعة عشرة

يكون للجنة الشعبية للبلدية فيما يتعلق بالشركات والمنشآت التابعة لها ، ذات الصلاحيات

المخولة للجنة الشعبية العامة النوعية بالنسبة للشركات والمنشآت التابعة لها ، وطبقاً لما هو مبين بالمادة الثامنة من هذا القانون .

المادة الثامنة عشرة

تكون للبلدية لجنة واحدة لشئون العاملين . تختص بالشئون الادارية لجميع العاملين على مستوى البلدية ، وتكون اختصاصاتها واجراءات عملها طبقاً لأحكام التشريعات النافذة المتعلقة بالخدمة العامة . وبمراعاة الأحكام الخاصة الواردة بهذا القانون .

تشكل لجنة شئون العاملين بالبلدية . بقرار من اللجنة الشعبية للبلدية برئاسة أمين اللجنة الشعبية للخدمة العامة في البلدية .

المادة التاسعة عشرة

يجوز للجنة الشعبية العامة أن تفوض اللجنة الشعبية للبلدية في بعض اختصاصاتها كما يجوز للجنة الشعبية للبلدية أن تفوض أمينها أو لجاناً خاصة تشكلها من بين أعضائها في بعض اختصاصاتها .

الفصل الخامس

اللجنة الشعبية النوعية في البلدية

المادة العشرون

اللجنة الشعبية النوعية في البلدية ، هي الأداة التنفيذية لتنفيذ مشروعات خطة التحول في نطاق البلدية – كل بحسب اختصاصها – وتقديم الخدمات للجماهير بأسرع الطرق وأيسرها .

المادة الحادية والعشرون

مع مراعاة أحكام المادة الرابعة عشرة من هذا القانون تختص اللجان الشعبية النوعية في البلديات فيما يتعلق بشئون العاملين بها باقتراح التعيين والترقية والندب والاعارة ومنح الاجازات ، وذلك وفقاً للأساليب والشروط المبينة بهذا القانون ، وغيره من التشريعات النافذة .

المادة الثانية والعشرون

يجوز للجنة الشعبية النوعية في البلدية تفويض أمينها في بعض اختصاصاتها

الفصل السادس

اللجنة الشعبية للمحلة

المادة الثالثة والعشرون

مع عدم الاخلال بالاختصاصات المسندة للجان الشعبية للمحلات بموجب التشريعات النافذة تختص اللجنة الشعبية للمحلة بما يلي :

(أ) التوفيق بين المواطنين المقيمين في نطاق المحلة ، أو بينهم وبين غيرهم من المواطنين المقيمين في نطاق المحلات الأخرى فيما ينشأ بينهم من منازعات سواء رفعت دعاوى بشأنها أمام القضاء أو لم ترفع ، وذلك بقصد انهاء هذه المنازعات ودياً .

(ب) التحكيم بين المواطنين في المنازعات التى تثور بينهم ويقبلون حكم اللجنة فيها ، وفقاً للأوضاع المقررة للتحكيم .

(ج) التوفيق بين المواطنين المقيمين في المحلة أو بينهم وبين غيرهم من المواطنين المقيمين في نطاق المحلات الأخرى ، فيما ينشأ بينهم من منازعات بالنسبة لحقوقهم الشخصية وما يترتب عليها . وذلك في المواد الجنائية التى تدخل في اختصاص المحكمة الجزئية ، ودون الاخلال باختصاصات رجال الضبط القضائي والنيابة العامة والمحاكم .

(د) منح شهادات حسن السيرة والسلوك وعدم التملك العقارى واتمام الزفاف وغيرها من الشهادات الأخرى ، وذلك وفقاً للضوابط التى تقرر في هذا الشأن .

المادة الرابعة والعشرون

تتولى اللجنة الشعبية للمحلة العمل على بث روح التعاون بين المواطنين ودفعهم للمشاركة في الأعمال الانتاجية والتطوعية والمناسبات الدينية والوطنية والقومية وكذلك الابلاغ عما يخل بالنظام والأمن العام إلى الجهات المختصة .

المادة الخامسة والعشرون

يتحدد الاختصاص المكاني للجان الشعبية للمحلات في مجال التوفيق في المنازعات بين المواطنين ، على النحو الآتي :

(أ) في المسائل العينية العقارية يكون الاختصاص للجنة الشعبية للمحلة التى يقع في دائرة اختصاصها العقار أو أحد أجزائه إذا كان واقعاً في دائرة اختصاص أكثر من لجنة ، فإذا كان العقار واقعاً في دائرة اختصاص أكثر من لجنة وطرح موضوع النزاع على احدى اللجان وفقاً لهذا الحكم فلا يجوز للجان المحلات الأخرى التى تقع باقي أجزاء العقار في دائرة اختصاصها ، أن تنظر في موضوع النزاع .

(ب) في المسائل المتصلة بالحقوق الشخصية عقارية كانت أو منقولة وفي المسائل المتصلة بالنفقات الشرعية ، يكون الاختصاص للجنة التى يقع في دائرة اختصاصها موطن المدين بالحق أو موطن أحدهم إذا تعددوا .

المادة السادسة والعشرون

تنظر اللجنة الشعبية المختصة النزاع بناء على طلب شفوى أو كتابي يقدمه أطراف النزاع أو أحدهم إلى أمينها ، ويثبت الأمين الطلب في سجل خاص ينشأ باللجنة الشعبية لهذا الغرض ، ويحدد جلسة لنظره ويخطر أطراف النزاع بميعادها ومكان انعقادها .

المادة السابعة والعشرون

تعقد اللجنة الشعبية للمحلة اجتماعاتها للتوفيق والتحكيم بين الأطراف بحضور أغلبية أعضائها ، ولايجوز أن يشترك في نظر النزاع عضو اللجنة الذى يكون له مصلحة شخصية في موضوع النزاع أو يكون له صلة قرابة بأحد أطراف النزاع لغاية الدرجة الرابعة بدخول الغاية .

وتعقد اللجنة اجتماعاتها بحضور أطراف النزاع أو ممثليهم ، ويجوز لها أن تدعو للحضور من ترى فائدة في دعوتهم لحل النزاع ، كما يجوز لها عند الاقتضاء أن تقرر نظر النزاع في اجتماع غير علنى .

المادة الثامنة والعشرون

تحدد اللجنة في اجتماعها الأول لنظر النزاع وقائع النزاع وطلبات أطرافه وأوجه دفاعهم وأدلة الاثبات لديهم وللجنة في سبيل أداء مهمتها أن تقوم بالآتي : —

(أ) سماع الشهود .

(ب) تكليف أى من الأطراف بتقديم المستندات والأوراق الأخرى التى ترى اللجنة انها منتجة في فض النزاع .

(ج) معاينة المواقع والأماكن .

(د) الاستعانة بمن ترى من أهل الخبرة بالمحلة أو المنطقة .

المادة التاسعة والعشرون

يتولى أمانة سر اللجنة الشعبية لمحلة في اجتماعات التوفيق المأذون الشرعى للمحلة أو المنطقة ، فان تعدد المأذونون تولى ذلك أقدمهم في شغل الوظيفة المأذون ، وفي حالة غياب المأذون أو قيام مانع لديه تتولى اللجنة تكليف أحد الأشخاص بالقيام بأمانة السر بعد تحليفه اليمين ويقوم أمين السر بتحرير محاضر للاجتماعات يثبت فيها موجز لأقوال أطراف النزاع والشهود وما اتخذ من اجراءات ، وتوقع هذه المحاضر من أمين اللجنة وأمين السر .

المادة الثلاثون

عند تمام الصلح بين الأطراف يحرر محضر بما انتهى إليه الاتفاق وتحدد فيه المسائل التى تم الاتفاق عليها صراحة ويوقعه أطراف النزاع وأمين اللجنة الشعبية وأمين السر بعد تلاوته جهراً وتتولى اللجنة ايداع أصل هذا المحضر لدى المحكمة المختصة واستصدار أمر منها باعطائه قوة السند التنفيذى دون أداء رسوم ، فاذا كان الاتفاق المتعلق بالنزاع معروضاً أمام احدى المحاكم ، قدم أصل محضر الاتفاق إلى المحكمة المنظور أمامها النزاع لتتولى اتخاذ الاجراءات القانونية بشأنه .

المادة الحادية والثلاثون

لا تقبل الدعاوى الداخلة في اختصاص المحكمة الجزئية والمحكمة الابتدائية في المواد المدنية والتجارية وتلك المتصلة بالنفقات الشرعية . إلا إذا كان النزاع موضوع الدعوى قد عرض على اللجنة الشعبية للمحلة المختصة لمحاولة انهائه صلحاً أو تحكيماً .

وعلى اللجنة أن تفصل فيما يعرض عليها من تلك المنازعات في ميعاد لايجاوز ستين يوماً من تاريخ تقديم الطلب . وإلا جاز لذى الشأن بفوات ذلك الميعاد أن يلجأ إلى القضاء للمطالبة بحقه .

على أنه إذا كان موضوع الخلاف نفقة شرعية مستحقة امتنع من يجب عليه أداؤها للمستحق . وكانت هناك اعتبارات تحول بين المستحق وطلبها وجب على اللجنة رفع الأمر إلى القاضي المختص للامر بفرض النفقة طبقاً لأحكام القانون رقم (١١٢) لسنة ١٩٧١ م بشأن تيسير الحصول على النفقات الشرعية .

المادة الثانية والثلاثون

يجوز للجنة الشعبية للمحلة أن تفوض أمينها في بعض اختصاصاتها .

الفصل السابع

اللجنة الشعبية للشركة أو المنشأة

المملوكة للمجتمع

المادة الثالثة والثلاثون

يكون لكل شركة أو منشأة من الشركات والمنشآت المملوكة للمجتمع بالكامل لجنة شعبية . وذلك باستثناء الشركات والمنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تحدد بقرار من اللجنة الشعبية العامة .

وتتكون اللجنة الشعبية ، من عدد من الأعضاء يتم تصعيدهم لعضويتها مباشرة من قبل المنتجين بالشركة أو المنشأة .

ويتم اختيار أمين اللجنة الشعبية للشركة أو المنشأة ، من بين المصعدين لعضوية اللجنة الشعبية من قبل اللجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية التى تتبعها الشركة أو المنشأة بحسب الأحوال .

المادة الرابعة والثلاثون

تكون اللجنة الشعبية بالشركة أو المنشأة هى المسئولة عن ادارتها وتصريف أمورها ومباشرة جميع التصرفات والأعمال اللازمة لتحقيق أغراضها ، وعلى الأخص ما يلى :

(أ) وضع الخطط والبرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة أو المنشأة ومتابعة تنفيذها .

(ب) اعداد مشروع الميزانية التقديرية ومشروع الميزانية والحسابات الختامية للشركة أو المنشأة .

(ج) متابعة نشاط جميع الوحدات في الشركة أو المنشأة بغرض تمشيها مع الخطط والبرامج الموضوعة لها .

(د) اتخاذ اجراءات توفير احتياجات الشركة أو المنشأة من مستلزمات الانتاج والتشغيل في المواعيد المناسبة .

(هـ) اصدار النظم الداخلية للشركة أو المنشأة والوحدات التابعة لها وذلك في اطار اللوائح التى تقرر في هذا الشأن .

(و) اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة للمحافظة على أصول الشركة أو المنشأة والوحدات التابعة لها .

(ز) وضع خطة التدريب بالشركة أو المنشأة .

(ح) اقتراح تطوير الشركة أو المنشأة .

المادة الخامسة والثلاثون

تلتزم اللجنة الشعبية للشركة أو المنشأة بكافة ما يصدر إليها من توجيهات وتعليمات من قبل اللجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية التى تتبعها الشركة أو المنشأة بحسب الأحوال .

ويجب على الشركة أو المنشأة موافاة تلك الجهات بكافة التقارير والبيانات التى تطلبها وفي المواعيد المحددة لذلك .

المادة السادسة والثلاثون

تختص اللجنة الشعبية العامة باصدار لوائح الجزاءات واللوائح المالية والادارية المنظمة لأوضاع الشركات والمنشآت .

وتصدر هذه اللوائح بناء على عرض من اللجنة الشعبية العامة النوعية التى تتبعها الشركة أو المنشأة إذا كانت طبيعة الشركة أو المنشأة تتطلب معاملة متميزة .

وتصدر اللوائح المتعلقة بشئون العاملين وشئون التدريب والاجازات من اللجنة الشعبية العامة النوعية التى تتبعها الشركة أو المنشأة أو من له هذا الاختصاص ، وذلك بعد أخذ رأى أمانة الخدمة العامة .

المادة السابعة والثلاثون

تكون اللجنة الشعبية للشركة أو المنشأة هى المسئولة مباشرة عن تنفيذ الأهداف المسندة إليها وهى تمارس مهامها واختصاصاتها التنفيذية وفقاً لأحكام هذا القانون واللوائح الصادرة عن اللجنةالشعبية العامة .

المادة الثامنة والثلاثون

تمارس اللجنة الشعبية للشركة أو المنشأة اختصاصاتها المشار إليها في المواد السابقة تحت اشراف اللجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية التى تتبعها وفي حدود اللوائح والأسس والضوابط والتوجيهات التى تضعها لها .

الفصل الثامن

أحكام عامة

المادة التاسعة والثلاثون

إذ ثبت أن أحد أعضاء اللجان الشعبية قد فقد الثقة أو الاعتبار اللذين تتطلبهما العضوية ، أعتبرت عضويته منتهية بقوة القانون .

ويجوز للجنة الشعبية لأسباب قوية أن تقرر وقف أحد أعضائها بناء على قرار يصدر بأغلبية ثلثي عدد أعضاء اللجنة ، وذلك إلى أن تتخذ قراراً نهائياً في شأنه .

وتبين اللوائح والشروط اللازمة لعضوية اللجان الشعبية وعدد أعضائها وأسلوب ممارستها لاختصاصاتها ومدة عضويتها .

المادة الأربعون

يجوز للعضو أن يقدم استقالته من عضوية اللجنة إلى أمينها ، الذى يتولى عرضها على اللجنة في أول جلسة تالية .

وعلى اللجنة أن تحيل طلب الاستقالة مشفوعاً برأيها إلى المؤتمر المختص للبت فيها .

فاذا تقرر قبول الاستقالة ، تعلن اللجنة خلو المحل ، ويتم تصعيد من خلا محله وفقاً للأحكام والاجراءات المبينة بهذا القانون .

المادة الحادية والأربعون

إذا ثبت ارتكاب أى من أمناء أو أعضاء اللجان الشعبية للبلديات أو اللجان الشعبية النوعية في البلديات مخالفة مالية أو ادارية للجنة الشعبية أن توقع عليه الجزءات التالية :

(أ) الانذار .

(ب) الخصم من المرتب لمدة لا تجاوز ستين يوماً .

(ج) الحرمان من العلاوة السنوية .

(د) الايقاف عن العمل مع الحرمان من المرتب لمدة لا تجاوز ستة أشهر .

وللجنة الشعبية العامة بدلا من توقيع الجزاءات المذكورة أن تحيل الأمين أو العضو المعنى إلى مجلس التأديب المختص ، لمحاكمته تأديباً وفقاً لأحكام التشريعات النافذة المتعلقة بالخدمة العامة .

المادة الثانية والأربعون

يجوز للجنة الشعبية العامة إذا ما تبين لها من واقع تقارير الأجهزة الرقابية أو غيرها

من الجهات المخولة قانوناً أو من خلال عمل لجنة تحقيق تكلفها بذلك اللجنة الشعبية العامة ، أن احدى اللجان المشار إليها في المادة السابقة قد انحرفت عن رسالتها . أو تنكبت وجه المصلحة العامة . أو دأبت على مخالفة أحكام القوانين واللوائح ، أن تقرر ايقافها عن العمل وتكليف من يقوم مقامها بتسيير أعمالها بصورة مؤقتة إلى حين البت فيما ينسب إليها .

المادة الثالثة والاربعون

للجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية المختصة بحسب الأحوال إذا ماتبين لها من واقع تقارير الأجهزة الرقابية أو غيرها من الجهات المخولة قانوناً أو من خلال لجنة تحقيق تكلفها بذلك اللجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية بحسب الأحوال . ان احدى اللجان الشعبية للشركات أو المنشآت أو الأجهزة التابعة لأى منهما . قد انحرفت عن رسالتها أو تنكبت وجه المصلحة العامة أو دأبت على مخالفة أحكام القوانين واللوائح . أن تقرر ايقافها على العمل . وتسمية مفوض عام للشركة أو المنشأة يتولى تسيير العمل بها . لحين تصعيد لجنة شعبية جديدة لها .

ولايخل ذلك بالمساءلة التأديبية أو الجنائية لأى من أمين أو أعضاء اللجنة عما ينسب إليهم .

المادة الرابعة والأربعون

مع عدم الاخلال باختصاص الجهات القضائية ، يخضع أمناء وأعضاء اللجان الشعبية للبلديات واللجان الشعبية النوعية بها واللجان الشعبية للمحلات واللجان الشعبية للشركات والمنشآت العامة . للأجهزة الرقابية للدولة على أن يتم التحقيق والمساءلة مع أمناء وأعضاء تلك اللجان وفقاً للقواعد التالية :

١ - لا يتم التحقيق مع أمناء اللجان الشعبية للبلديات إلا بعد صدور إذن خاص من أمين اللجنة الشعبية العامة .

٢ - لا يتم التحقيق مع أمناء وأعضاء اللجان الشعبية النوعية في البلديات إلا بعد صدور إذن خاص من أمين اللجنة الشعبية العامة النوعية المختص .

٣ - لا يتم التحقيق مع أمناء وأعضاء اللجان الشعبية للشركات والمنشآت العامة ، إلا بعد صدور إذن خاص من أمين اللجنة الشعبية العامة النوعية أو اللجنة الشعبية للبلدية بحسب الأحوال .

المادة الخامسة والأربعون

يختص مجلس التأديب الأعلى بمحاكمة أمناء وأعضاء اللجان الشعبية للبلديات وأمناء وأعضاء اللجان الشعبية النوعية في البلديات وأمناء وأعضاء اللجان الشعبية للشركات والمنشآت العامة ، وذلك عما يقع منهم من أخطاء ادارية ، كما يختص المجلس الأعلى للمخالفات المالية بمحاكمتهم عن المخالفات المالية التي تقع منهم ، وذلك كله دون اخلال باختصاصات الجهات القضائية في رفع الدعوى الجنائية عند الاقتضاء .

المادة السادسة والأربعون

لا تخل الأحكام الخاصة بالتأديب الواردة بهذا القانون باختصاصات المؤتمرات الشعبية الأساسية في المساءلة والتأديب .

المادة السابعة والأربعون

تحال محاضر اللجان الشعبية للبلديات ومحاضر اللجان الشعبية النوعية بالبلدية إلى اللجان الشعبية العامة النوعية كل بحسب اختصاصها ازاء القرارات الواردة بتلك المحاضر وذلك خلال أسبوعين على الأكثر من تاريخ اجتماع تلك اللجان .

وعلى اللجان الشعبية العامة النوعية المختصة دراسة تلك القرارات ، واحالة رأيها مسبباً إلى اللجنة الشعبية العامة فيما تستوجب التشريعات النافذة اعتماده من اللجنة الشعبية العامة

المادة الثامنة والأربعون

مع عدم الاخلال بالأحكام الخاصة بتنظيم علاقة اللجنة الشعبية للبلدية مع اللجان الشعبية العامة النوعية ، تكون علاقة اللجنة الشعبية للبلدية علاقة مباشرة مع اللجنة الشعبية العامة ، وذلك فيما يتعلق بعرض الموضوعات أو استصدار القرارات في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصها .

المادة التاسعة والأربعون

تختص اللجنة الشعبية العامة باصدار اللوائح المنفذة لهذا القانون .

كما تختص باصدار اللوائح المالية والادارية ولوائح الجزاءات لكافة الجهات التى تدار بواسطة اللجان الشعبية ، وتكون اللوائح والقرارات الصادرة عنها ملزمة لجميع اللجان الشعبية .

المادة الخمسون

تضع اللجنة الشعبية العامة بقرار منها الضوابط والنظم الخاصة بترقيات العاملين في كافة الجهات الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتعتبر هذه النظم والضوابط ملزمة لهذه الجهات .

ويحظر على جميع الجهات المذكورة النظر في الترقيات مهما كان نوعها بالمخالفة لأحكام هذه المادة .

المادة الحادية والخمسون

تكون لكل لجنة شعبية للبلدية ميزانية مستقلة للتحول وميزانية ادارية مستقلة تبدأ وتنتهى بانتهاء السنة المالية للدولة .

وتسرى على البلديات أحكام قانون النظام المالى للدولة ولوائحه التنفيذية بالأوضاع والاجراءات التى يحددها قرار من اللجنة الشعبية العامة .

كما تصدر بقرار من اللجنة الشعبية العامة لائحة تنظيم حسابات البلديات الخاصة بالتنمية .

المادة الثانية والخمسون

يتم التوزيع الداخلى لميزانيات التحول الخاصة بالبلديات بقرارات من اللجنة الشعبية العامة للتخطيط بالتشاور مع اللجان الشعبية العامة النوعية المختصة ، وبعد أخذ رأى اللجان الشعبية للبلديات كل حسب اختصاصها .

كما يتم التوزيع الداخلي للميزانيات الادارية للبلديات واعتماد الحسابات الختامية لها بقرار من اللجنة الشعبية العامة للخزانة بالتشاور مع أمناء اللجان الشعبية العامة النوعية وبعد أخذ رأى اللجان الشعبية للبلديات .

المادة الثالثة والخمسون

تعتبر الموارد المالية الواردة بالقانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥ م في شأن البلديات موارد مالية للجنة الشعبية للبلدية في دائرة اختصاصها .

كما تحدد الموارد المالية الأخرى للبلديات بقرار من اللجنة الشعبية العامة .

المادة الرابعة والخمسون

تتولى اللجنة الشعبية للبلدية ادارة أملاكها والتصرف فيها . ولها اقامة المشروعات الاستثمارية أو المساهمة فيها بما يحقق ايرادات مالية ثابتة لها .

المادة الخامسة والخمسون

يجوز للجنة الشعبية العامة بقرارات منها أن تنشىء بعض المصالح أو الأجهزة لتسهيل الخدمات الضرورية أو للقيام بالشئون الفنية والصحية التى تتطلبها ضرورات المصلحة العامة وذلك دون التقيد بأحكام هذا القانون .

وتحدد تلك القرارات أساليب عمل تلك المصالح أو الأجهزة ، واختصاصاتها ، وتبعيتها الادارية ، ونظام عملها . وتظل المصالح أو الأجهزة المنشأة وقت صدور هذا القانون قائمة وتستمر في مزاولة اختصاصاتها .

المادة السادسة والخمسون

تتولى اللجنة الشعبية العامة تكليف للجان الشعبية العامة النوعية المختصة بوضع الأسعار النمطية للمشروعات ، وتصدر اللجنة الشعبية العامة القرارات اللازمة لاعتماد تلك الأسعار .

وتعتبر الأسعار المعتمدة ملزمة لكافة الجهات عند اجراء التعاقد لتنفيذ المشروعات

المادة السابعة والخمسون

تصدر اللجنة الشعبية العامة لائحة لتنظيم اجراءات عمل اللجان الشعبية بمختلف مستوياتها .

وتحدد تلك اللائحة مواعيد اجتماعات تلك اللجان ، وغيرها من الأمور التنظيمية الأخرى الخاصة بنظام سير أعمالها .

المادة الثامنة والخمسون

يحظر على أمين وعضو اللجنة الشعبية القيام بما يلي :

(أ) العمل بأية صورة في قضية ضد اللجنة الشعبية التى يتبعها أو أن يشترى شيئاً أو حقاً متنازعاً عليه مع اللجنة أو أن ينتفع به ، والا كان التصرف باطلا .

(ب) حضور جلسات اللجنة الشعبية أو لجانها المتخصصة إذا كان له فيها مصلحة شخصية بالذات أو بالواسطة أو لأحد أصوله أو فروعه أو أصهاره لغاية الدرجة الرابعة أو تكون له فيها مصلحة بصفته وصياً أو قيما أو وكيلا ، وإلا كانت قرارات تلك اللجنة باطلة .

المادة التاسعة والخمسون

تطبق في شأن العاملين بالبلديات أحكام التشريعات النافذة المتعلقة بالخدمة العامة وتشريعات الضمان الاجتماعى ، وذلك فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون .

المادة الستون

يعتبر العاملون بكل بلدية بمن فيهم العاملون باللجان الشعبية النوعية بالبلدية وحدة واحدة قائمة بذاتها فيما يتعلق بالأقدمية والترقية .

المادة الحادية والستون

يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون .

المادة الثانية والستون

يعمل بهذا القانون من تاريخ صدوره ، وينشر في الجريدة الرسمية .

مؤتمر الشعب العام

صدر في ٣٠ / رجب ١٣٩٠ من وفاة الرسول

الموافق ٢ / يونيو ١٩٨١ ميلادى

مراجع مختارة في المشاركة
والإدارة الذاتية

اولا : مراجع عربية :

(١) أبو بكر مصطفى بعيرة وأبو القاسم عمر الطبولى « الادارة والانتاج بطريق المشاركة: دراسة مقارنة» المجلة العربية للادارة ، المجلد السادس ، العدد الثانى (يونية ١٩٨٢) ، صص ٤ — ١٨ .

(٢) بشير الخضرا « مشاركة العاملين فى الادارة » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الثالث (أكتوبر ١٩٧٩) ، صص ٣٨ — ٤٤ .

(٣) حسين الدورى « الادارة الديمقراطية ، اشتراك العاملين فى الادارة والتسيير الذاتى » المجلة العربية للادارة ، المجلد الثالث ، العدد الثالث (أكتوبر ١٩٦٩) ، صص ٥٠ — ٥٤ .

ثانيـــا : مراجـــع اجنبيـــــــة

American Center for the Quality of Working Life, **Industrial Democracy in Europe : a 1977 Survey,** Washington D. C. 1978.

Arbose, J., "Is Worker Democracy Work in?" **International Management** (October 1979), pp. 16-19.

Al-Sayed, Salah, **Workers' Participation in Management** (Cairo : The American University Press, 1978).

Adams, R. J., and C. H. Rummel, "Workers" Participation in Management in West Germany : Impact on the Worker, the Enterprise and the Trade Union, **"Industrial Relations Journal".** Vol. 8, No. - (Spring 1977).

Albeda, Will, "Between Harmony and Conflict : Industrial Democracy in the Netherlands, **"The Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 431 (May 1977), pp. 74-82.

Bell, D. Wallace, **Industrial Participation** (London : Pitman 1979).

Barkin, Solomon, "Labor Participation : A Way to Industrial Democracy, **Industrial Relations,** Vol. 33, No. 3 (1978) pp. 391-405.

Bass, B. M. and V. J. Shackleton, "Industrial Democracy and Participative Management : A Case of a Synthesis," **Academy of Management Review,** Vol. 4, No. 3 (1979) pp. 393-404.

Batstone, Eric, **Industrial Democracy and Worker Representation at Board Level : A Review of European Experience** (London : Her Majesty's Stationary Office, 1977).

Bernstein, Harry, and Joanne Bernstein, **Industrial Democracy in 12 Nations** (Washington D. C. : Bureau of International Labor Affairs. Monograph No. 2; 1979).

Blanpain, Roger, **The E. E. C. and Industrial Democracy** (Lenven, 1978).

British Institute of Management, **Employee Participation in the E.E.C. : A Guide and Source of Information** (London, 1977).

Bernardo, Roberto, **Popular Management and Pay in China** (Queszon City : University of the Philippines Press, 1977).

Bochmer, Henning Von, "The New Codetermination Act 1976 in West Germany", Personnel Management, Vol. 9 (Macrh 1977) pp. 42-46.

Bratt, Chritian, **The Development of Workers' Participation in Sweden** (Stockholm : Swedish Employers' Confederation, 1977).

Bernstein, Paul, **Workplace Democratization : Its Internal Dynamics** (New Brunswick, N. J. : Transaction Books, 1979).

Bernstein, Paul "Worker Owned : High Performance", **Industrial Participation** (Summer 1977), pp. 21-23.

Bernstein, Paul, " Worker Owned Plywood Firms Steadily, Outperform Industry", **World of Work Report,** Vol. 2, No. 5 (May 1977).

Bertsch, Gary K. and Josip Obradovic, "Participation and Influence in Yugoslav Self-Management", **Industrial Relations,** Vol. 18., No. 3 (Fall 1979) pp. 322-329.

Brockmeyer, Marius J., "Self Management in Yugoslavia, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 431 (May 1977), pp. 133-140.

Burck, Charko G. "What Happens When Workers Manage Themselves", **Fortune,** (July 27, 1981), pp. 62-69.

Burck, Charko G., "Working Smarter" **Fortune** (June 15, 1981), pp. 68-73.

Bate, Paul, and Iain Mangham, **Exploring Participation,** (New York : Wiley, 1981).

Carby-Hall, Joseph Roger, **Worker Participation in Europe** (London : C. Helm, 1977).

Cole, Robert E., **Work, Mobility and Participation : A Comparative Study of American and Japanese Industry** (Berkeley : University of California Press, 1979).

Crispo, John H. G., **Industrial Democracy in Western Europe : a North American Perspective** (New York : McGraw-Hill, 1978).

Clutterbuck, D., "Managing Without Managers, **International Management** (March 1977), pp. 40-43, "Case Studies on Employee Participation and Profit-Sharing), **European Industrial Relations Review,** No. 53 (May 1978).

Chell, Elizabeth, Derek Cox, and B. Towers, **Industrial Democracy in the U. K. :The Worker Director Project Described** (Nottingham : University of Nottingham, 1977).

Conte, M., and A. S. Tannenbaum, "Employee-Owned Companies : Is the Difference Measurable ?" **Monthly Labor Review**, Vol. 101, No. 7 (July, 1978), pp. 23-28.

Curtis, H. B., "Participation in Solving Production Problems, "**The Personnel Administrator**" (June 1977), pp. 33-37.

Comisso, E., **Workers' Control Under Plan and Market : Implications of Yugoslav Self-Management** (New Haven : Yale University Press, 1979).

Clarke, Olivers, **Workers' Participation in Management in Great Britain** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1980).

Dachler, H. P. and Berhard Wilpert, "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organisations : A critical evaluation, **Administrative Science Quarterly,** Vol. 23, No. 1 (March 1978), pp. 1-40.

Driscoll, J. W., "Trust and Participation in Organizational Decision-Making as Predictors of Satisfaction", Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 1 (1978), pp. 44-56.

Derber, Milton, **Recent Developments in Collective Banargaining and Industrial Democracy in the United States and Canada** (Urbana : University of Illinois, 1978).

Drenth, Pieter J. D. **et. al.,** "Participative Decision Making : A Comparative Study," **Industrial Relations,** Vol. 18., No. 3, (Fall 1979), pp., 295-309.

Drucker, Peter, "The Battle Over Codetermination," **Wall Street Journal,** (August 19, 1977).

Davidson, David E., "'Employee Participation Can Mean Increased Employee Satisfaction", **Supervisory Management,** Vol. 24 (February 1979), pp. 33-36.

D'Andrea Tyson L., "Incentives, Income-Sharing, and Institutional Innovation in the Yugoslav Self-managed Firm", **Journal of Comparative Economics,** Vol. 3 (1979), pp. 285-300.

Drulovic, Milojko **Self-Management on Trial** (London : Spekesman, 1978).

Dewitt, Sherri, **Worker Participation and the Crisis of Liberal Democracy,** (London : Bowker Publishing Co., 1980).

De Bellecombe, L. Greyfie, **Workers' Participation in Management in France** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1978).

Ellis, Harry B., "Workers on the Board : Productivity Help or Hindrance ?" **The Christian Science Monitor**, May 18, 1977.

Epstein, Edith, **Concepts of Workers' Participation** (Geneva : International Labor Office, 1977).

Eames, Alan, "A Study of Industrial Management Performance in Yu-

goslavia," **Economic Analysis and Workers Management.** Vol. 13, No. 3 (1979).

Furlong, James C., **Labor in the Boardroom : the Peaceful Revolution** (Princeton, N. J. : Dow Jones Books, 1977).

Finn, E., "In Priase of Participation", **Labor Gazettes,** No. 77 (January 1977), pp. 508.

Fisera, Vladimir Claude (ed.) **Workers' Councils in Czechoslovakia : 1968 -69 : Documents and Essays** (London : Allyson and Busby, 1978).

Furstenberg, Friedrich, "West German Experience with Industrial Democracy", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 43 (May 1977), pp 44-53.

Furstenberg, Friedrich, **Wokers' Participation in Management in the Federal Republic of Germany**, 2nd. ed. (Geneva : International Institute of Labor Studies, 1978).

Gardener, Godfrey, "Workers' Participation : A Critical Evaluation of Coch and French", **Human Relations**, Vol.Z 30, No. 12 (1977), pp. 1071-1078.

Gowler, Dan, and Karen Legge, "Participation in Context : Towards a Synthesis of the Theory and Practice of Organizational Change, **Journal of Management Studies,** Vol. 15, No. 2 (May 1978), pp. 145-176.

Gandier, Maryse, **Workers' Participation in Management, Selected Bibliography : 1977-1979** (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1981).

Garson, G., David, "The Codetermination Model of Workers" participation : Where Is It Leading ? **Sloan Management Review,** Vol. 18, No. 3 (Spring 1977), pp. 63-79.

Garson, G. David, **Worker Self-Management in Industry : The West European Experience** (New York : F. Praeger, 1977).

Giles, D. H., **Worker Participation in Australia : The Motives, Philosophy, and Practice** (North Sydney : Australian Institute of Management, 1977).

Gevers, P. Workers' Councils in Belgium : **a Greater Change of Information Disclosure ?** Paper presented to the International Industrial Relations Association 5th World Congress; Paris, 1979.

Gevers, P. **Works Councils in Belgium** (Lenven : Catholic University of Lenven, 1977).

Ghoosh, Pradip K., and Mark Van Del Vall, "Workers' Participation in Management : Applied to India", **Management International Review,** Vol. 18, No. 3 (1978), pp. 55-68.

Garcia-Nieto, Juan N., Workers' **Participation in Management in Spain,** 2nd ed. (Geneva : International Institute for Labor Studies, (1978).

Great, Britain, Prime Minister's Office, **Industrial Democracy** (London : HMSO, 1978).

Graham, Ben S., and Parvin S. Titus, **The Amazing Oversight : Total Participation for Productivity,** (New York : Amacon, 1979).

Grozdanic, Stansilav, and Vesna Smole-Grobovset, "Workers' Self-Management and Participation in Developing Countries", Public Enterprise, Vol. 1, No. 4 (1981), pp. 47-63.

Government of Zimbabwe, Ministry of Labor and Social Services, "Guidance for the Establishment of Workers' Committees in Zimbabwe", **Public Enterprise,** Vol. 2, No. 1 (1981), pp. 59-68.

Hethy, Lajos et. al., "Worker Participation in Practice", **Personnel Review** (Spring 1978), pp. 18-30.

Hill, R., "How Effective Are Works Counc ls", **International Management,** Vol. 32, No. 10 (October 1977), pp. 16-19.

Hoffman, Charles, "Worker Participation in Chinese Factories", **Modern China,** Vol. 3, No. 3 (July 1977), pp. 291-320.

Hethy, Lajos, and C. Mako, "Workers' Dire ct Participation in Decisions in Hangarian Factories", **Internation al Labor Review,** Vol. 116, No. 1 (July-August 1977), pp. 9-21.

Hull, D., **Yugoslavia : The Long Road to Self-Management** (Adelaide, Australia : South Australian Unit for Industrial Democracy, 1979).

International Labor Office, "Education Req uirements for Workers' Participation", **Labour Education,** Vol. 37 (1978), pp. 1-9.

International Labor Office, Symposium on t he Training of Workers', **Representatives for Participation in De cisions within Undertakings** (Geneva, 1977).

International Labor Office,, **Workers' Parti cipation in Decisions within Undertakings** (Geneva, 1981). "It's Re ached Italy", **The Economist,** (June 4, 1977), p. 102.

Jecchinis, Chris A., "Employee Participatio n in Management : International Experiences and the Prospects for Canada, "Industrial Relations, Vol. 34, No. 3 (1979), pp. 490-515.

Jecchinis, Chris A., "Education and Trainin g Requirements for Workers' Participation in Management : The Experiences of Austria, Denmark, Germany, and Sweden; Paper prepared for the International Industrial Relations Association 5th World Congress (Paris, 1979).

Jensen, Michael C., and William H. Meckli g, "On the 'Labor Managed' **chester Business School Review,** Vol. 3, No. 1 (1979), pp. 11-18.

Jensen, Michael C., and William H. Mecklin g, "One the 'Labor Managed' Firm and the Codetermination Move nent, "The Journal of Business, Vol. 52, No. 4 (October 1979) pp. 469-507.

Jochim, Timoth C., **Employee Stock Owners hip and Related Plans** (London : Quorum Books, 1981).

Joseph, R. **Worker Participation in Europe**, (Totowa, N. J. : Rowman and Littlefield, 1977).

Kannappan, S. and V. N. Krishnan, "Participative Management in India : Utopia or Snare ?" **The Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 431. (May 1977), pp. 95-102.

Kaveic, Bogdan, Velijko Rus; and Arnold S. Tannen baum. "Control, Participation and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations", **Administrative Science** Quarterly, Vol. 16, No. 1 (March 1971), pp. 74-86.

Kavcic, Bogdan, "Self-Management in Yugoslavia", **Public Enterprise,** Vol. 1, No. 2 (1980), pp. 69-72.

Kavcic, Bogdan, "Some New Aspects of Participation and Self-Management in Developing Countries", **Public Enterprise,** Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 28-35.

Kelly, Joe, and Kamran Khozan, "Participative Management : Can It Work ?" **Business Horizons,** Vol. 23, No. 4 (August 1980), pp. 74-79.

Knight, Peter T., Santiago Roca, J. Vanek, and F. Collazo, **Selfmanagement in Peru** (Ithaca, N. Y. : Cornell University, 1975).

Kolvenbach, Walter, **Employee Councils in European Companies** (Deventer : Kluwer, 1978).

Kolvenbach, Walter, **Worker Participation in Europe. Deventer** : Kluwer, 1977).

Kovach, Kenneth A. **et. al.** Is Codetermination a Workable Idea for U.S. Labor-Management Relations ? **Business Topics,** Vol. 28 (Winter 1980), pp. 49-55.

Koziara, Edward, "Workers' Participation in Malta", Industrial Relations, Vol. 18, No.s (Fall 1979), pp. 381-384.

Lansbury, Russel D., "Industrial Democracy Through Participation in Management : The Australian Experience", **Industrial Relations Journal,** Vol. 9, No. 2 (1978), pp. 71-79.

Lansbury, Russel D., "Industrial Democracy Under Liberal Capitalism : A Comparison of Trends in Australia, France and the U.S.A.", **Journal of Industrial Relations,** Vol. 20, No. 4 (December 1978), pp. 431-445.

Long, Richard, J., "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes and Organizational Performance : A Tentative Framework and Empirical Findings", Human Relations, Vol. 31, No. 1 (January 1978), pp. 29-48.

Mumford, Enid, and Don Enid, **Direct Participation in Action : The New Bureaucracy** (London : Associated Business Press, 1979).

Marsden, David, **Industrial Democracy and Industrial Control in West Germany, France and Great Britain** (London : Department of Employement Research Paper, No. 4; 1978).

Mazzolini, Renato, "The Influence of European Workers over Corporate Strategy", **Sloan Management Review**, Vol. 10, No. 3 (Spring 1978), pp. 59-82.

Mills, Ted, "European Industrial Democracy : An American Response", **Harvard Business Review**, Vol. 56, No. 6 (November — December 1978), pp. 143-152.

Mitchell, P. "Participation" What Can We Learn from the Swedish Experience ? " **Industrial and Commercial Training.** Vol. 10, No. 12 (December 1978), pp. 510-516.

Malone, Hel, "Where Participative Management Works", **Canadian Business**, No. 50 (March 1977), pp. 22-28.

Martinelli, Alberto, and Franco Baccalini. "Workers' Control and Industrial Democracy : The Italian Case. **Economic Analysis of Workers' Management**, Vol. 12, No. 3-4 (1978), pp. 419-431.

Movan, Robert T. "Japanese Participative Management or How Rinji Seido Can Work for You", S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Summer 1979), pp. 14-22.

Montgomery, David, **Workers' Control in America**, (New York : Cambridge University Press, 1979).

McConkey, Dale D., "Participative Management : What It Really Means in Practive", **Business Horizons**, Vol. 23, No. 5 (October 1980), pp. 66-73.

Nellis, John R., "Socialist Management in Algeria". **The Journal of Modern African Studies**, Vol. 15, No. 4 (1977), pp. 529-554.

Nellis, John R., **Workers' Participation in Algeria's Nationalize Industries** (Ottawa : School of International Affairs, 1977).

Nenburger, H., "Codetermination in West Germany", **Columbia Journal of World Business,** Vol. 13, No. 4 (1978), pp. 104-111.

Okamoto, Hideaki, "Worker Participation : Japanese Development in an International Perspective" : Paper presented at the International Industrial Relations Association 5th World Congress, Paris, 1979.

Obradovic, Josip, and Willian N. Dunn (eds), **Workers' Self-Management and Organizational Power in Yugoslavia** (Pittsburgh Penn. : Center for International Studies, 1978).

O'Brien, Robert Malcolm, **Workers' Participation and Productivity, Morale and Communications in Fifteen Yugoslav Self-Managed Enterprises** (Ann Arber, Mich. University Microfilm International, 1978).

Ollawa, Patrick E., **Participatory Democracy in Zambia : The Political Economy of National Development** (Itfracombe : A. H. Stockwell, 1979).

Papin, Jean-Pascal, and H. Gordon Fitch, "Participative Management by Objectives (PMBO)", **Management International Review,** Vol. 17, No. 4 (1977), pp. 69-75.

Pluet, Jacqueline, "The Second International Conference on Workers' Participation, Workers' Control and Self-Management", Economic Analysis and Workers' Management, Vol. 12, No. 1-2 (1978), pp. 166-172.

"Participative Decision Making : A Comparative Study", **Industrial Relations,** Vol. 18, No. 3 (1979), pp. 295-309.

Pejovich, Svetozar (ed), **The Codetermination Movement in the West : Labor Participation in the Management of Business Firms** (Lexington, Mass. : Lexington Books, 1978).

Poole, Michael, "Industrial Democracy : A Comparative Analysis", Industrial Relations, Vol. 18, No. 3, (Fall 1979), pp. 262-272.

Poole, Michael, **Workers' Participatoin in Industry**, 2nd ed., (London : Routledge and Kegan Paul, 1978).

Porket, J. L., "Industrial Relations and Participation in Management in the Soviet-type Communist System', **British Journal of Industrial Relations,** Vol. 16, No. 1 (March 1978), pp. 70-85.

Prassal, S. B., "The Growth of Codetermination", **Business Horizons,** Vol. 2 (April 1977), pp. 23-29.

Qvale, Thoralf Ulrik, "Industrial Democracy in Norway : Experience from the Boardroom Approach", **Journal of General Management,** Vol. 5, No. 1 (1979) ,pp. 37-45.

Roberts, Benjamin Charles (ed), **Towards Industrial Democracy Europe, Japan and the United States** (Montclair, N. J. Allanheld, 1979).

" or Workers' Participation in Management, **Social and Labor Bulletin,** No. 1 (1987), pp. 16-17.

Rybicki, Zygmund, "Some Problems of workers' Self-Management in Poland"; Paper Presented at the International Industrial Relations Association 5th World Congress, Paris, (1979).

Rybicki, Zygmund **et al. Workers' Participation in Management in Poland,** 2nd ed. (Geneva : International Institute for Labor Studies, 1978).

Reilly, Peter A., **Participation, Democracy and Control : Forms of Employee Involvement** (London : British Institute of Management, 1979).

Ramondt, Joop, "Workers' Self-Management and Its Constraints : The Yugoslav Experience, **"British Journal of Industrial Relations,"** Vol. 17, No. 1 (March 1979), pp. 83 94.

Roca, Santiago, and Salos Efrain, "The Organization of Workers for Self-Management", Public Enterprise, Vol. 2, No. 4 (1982), pp. 89-96.

Stokes, Bruce, Worker Participation, Productivity and the quality of Work Life (Washington, D. C. : Worldwatch Institute Paper No. 25 (1978).

Svejnar, Jan, **On the Theory of a Participatory Firm** (Princeton : Princeton University Industrial Relations Section Working Paper No. 113, (1978).

Schiller, Bernt, "Industrial Democracy in Scandinavian, The **Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 43 (May 1977), pp. 63-73.

Sethi, Krishan C., **Workers' Participation in Developing Countries;** Paper presented to the International Industrial Relations Association 5th World Congress (Paris, 1979).

Smith, Cyril, **Industrial Participation** (London : McGraw-Hill, 1977).

Stokes, Bruce, "Democracy in Chile : At work in the Factory". **The Washington Post,** October 22, 1978.

Stokes, Bruce "Worker Participation in Chile" **Self-Management,** Vol. 6, No. 3 (Spring 1979), pp. 20-25.

Schregle, Johannes, "Codetermination in the Federal Republic of Germany : a Comparative View", **International Labor Review,** Vol-117, No. 1 (January - December, 1978), pp. 81-98.

"Soviet Work Attitudes : The Issue of Participation in Management", **International Journal of Sociology",** Vol. 8, No. 4 (1978-79), pp. 3-133.

Schrenk, Martin **et al.** Yugoslavia : **Self-Management Socialism and the Challenges of Development,** (Baltimore, md. : Johas Hopkins University Press, 1979).

Sirc, Ljubo, **The Yugoslave Economy Under Self-Management** (London : Macmillan, 1979).

Stephen, Frank H., "Yugoslav Self-Management : 1945-74", **Industrial Relations Journal,** Vol. 7, No. 4 ,Winter 1976-77), pp. 56-66.

Thimm, Alfred L., "The False Promise of Employee Codetermination : Employee Codetermination Is More Liked to Destroy Capitalism and Democracy Than to Save Them", **Business and Society Review,** (Winter 1979-80), pp. 36-41.

Tirey, Leonard, **The Politics of the Firm** (New York : St. Martin's Press, 1978).

"The Organization of the Worker-Managed Firm", **Economic Analysis and Workers' Management,** Vol. 13, No. 3 (1979), pp. 277-441.

Turney, John R. and Stanley L. Cohen, " Participative Management : What is the Right Level ?" **Management Review,** Vol. 69, No. 10 (October 1980), pp. 66-69.

University of California, Institute of Industrial Relations "Symposium : Workers' Participation in Management : An International Comparison", **Industrial Relations,** Vol. 18, No. 3 (1979), pp. 247-384.

United States Bureau of International Labor, **Industrial Democracy in 12 Nations** (Washington D. C., 197?).

Virmani, B. R., **Workers' Participation in Management : A Select Annotated Bibliography** (London : Commonwealth Secretariat, 1979).

Virmani, B. R., Worker Participation in Management : Some Experiences and Lessons (New Delhi : Macmillan, 1978).

Vanek, Jaroslav, and Mehmet N. Uca, **Principles and Suggestions for Self-Management in Turkey** (Ithaca : Cornell University, 1978).

Vanek, Jarsolov, **The Labor-Managed Economy,** (Ithaca, N.Y. : Cornell University Press, 1977).

Waschke, Hilldegard, "Workers' Participation in Management in Nine European Community Countries", **Comparative Labor Law,** Vol. 2, No. 2 (1977), pp. 83-101.

Wilpert, Berntard (ed), Workers' Participation in the Internationalized Economy (Kent, U.K. : Comparative Administration Research Institute, 1978).

Windmuller, John P. (ed), "Industrial Democracy in International Perspective", **The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences,** No. 431 (May 1977), pp. 1-140.

Westenholz, Ann, "Workers' Participation in Denmark", **Industrial Relations,** Vol. 19, No. 3 (Fall 1979), pp. 376-380.

Whyte, William Foote, and Girogio Alberti, "The Industrial Community in Peru", **The Annals of the American Academy of Political and Social Science,** No. 431 (May 1979), pp. 103-112.

"The Emergence of Employee-Owned Firms in the United States", Executive (Spring 1977), pp. 22-25. **Workers' Participation** (Paris : Organization for Economic Cooperation and Development, 1976).

Ways, Max "Worker Participation : The American Way" **Growth,** Vol. 6, No. 4 (October 1978), pp. 14-18.

"When Employees Run the Company", **Harvard Business Review,** Vol. 57, No. 1 (January-February 1979), pp. 75-90.

Wall, T. D. and J. A. Lischeron, **Worker Participation : A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence** (London : McGraw-Hill, 1977).

Warner, Malcolm, and J. David Edelstein, "The Meaning and Dimensions of Democracy in Work-Related Organizations", **The Journal of Industrial Relations**, Vol. 20, No. 2 (June 1978), pp. 113-137.

"Workers' Education Requirements for Workers' Participation", Labour Bulletin, Vol. 37, No. 2 (1978), pp. 1-9.

"Workers Self Management and Participation in Developing Countries" **Public Enterprise**, Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 7-15.

Workers' Self-Management and Participation, Vol. 1 and Vol. 2 (Ljubljana, Yugoslavia : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1980).

Wijesekera, Gamini C. "Workers' Participation and Self-Management : The Sri Lanka Scene", **Public Enterprise**, Vol. 2, No. 3 (1982), pp. 17-27.

تصويب

الخطأ	الصحيح	رقم الصفحة	السطر
)	(	١٧	١
يكون	يُكوِّن	١٧	٣
يكون	يُكوِّن	٢٥	١
ممثلين	ممثّلين	٢٦	٣
بأدوار	بادارة	٢٨	٥
خلاف	الخلاف	٣١	١
استبدال	استبداله	٣٣	٩
نظام جديد به	بنظام جديد	٣٣	١٠
( )	« »	٣٤	٢، ٣
الذى يمكن	ويمكن	٣٦	١
وحد	وَحَدَ	٣٨	١٨
تطبيقه	تطبيق	٤١	١٦
workin	working	٦٧	٣
”	“	٦٧	٧
”	“	—	٩
”	“	—	١٢
Annuals	Annals	—	١٢